
VARHAISEN TUEN MALLI ESIMIESTYÖN TUKENA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Visamäki, kevät 2017

Tellervo Hiltunen



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Tekijä

Tellervo Hiltunen

Vuosi 2017**Työn nimi**Varhaisen tuen malli esimiestyön tukena

TIIVISTELMÄ

Muutospaineen keskellä toimivan sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen tärkein pääoma on yritykseen sitoutunut, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilökunta. Varhainen tuki tarkoittaa työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin ennakkoimista ja edistämistä. Tarkoituksena on työyhteisössä tunnistaa työsuoritusta ja työssä selviytymistä heikentäviä tekijöitä ja tarttua niihin välittömästi.

Tutkimuksen tavoitteena oli saattaa yrityksen johtamisosaaminen samalle ammatilliselle tasolle kuin asiakasosaaminenkin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa toimintatapoja ja raameja esimiestyöhön, joilla tulevaisuudessa kyetään yhdessä henkilökunnan kanssa rakentamaan parempaa työhyvinvointia. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli tuottaa ja jalkauttaa aktiiviseen käyttöön varhaisen tuen malli. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työkyvystä, työhyvinvoinnista ja varhaisesta tuesta. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty hyvinvoinnin johtamista ja työterveysyhteistyötä, jotka ovat varhaisen tuen olennaisia osa-alueita. Toiminnallinen tutkimus noudatti toimintatutkimusta menetelmänä. Tutkimuksen syklien edetessä kirjallisuuskatsauksen sekä kahden ryhmäkeskustelun perusteella muotoutui yritykseen käyttöön varhaisen tuen malli. Tutkimuksen viimeinen sykli koski mallin mukaisen toiminnan jalkauttamista työryhmille.

Varhaisen tuen malli oli hyödynnettävissä tutkittavassa organisaatiossa tutkimus hetkellä. Tutkimus osoitti, että mallin mukaisella toiminnalla voidaan saada hyviä tuloksia, mutta toiminta vaatii vastuuohjaajien pitkäjänteistä ja systemaattista mallin mukaista toimintaa sekä organisaatiolta saatavaa tukea. Kehitysehdotuksena oli mallin mukaisen toiminnan jalkauttamisen varmistaminen. Jatkotoimenpiteinä ehdotettiin luotavaksi Nollatoleranssiohje sekä Päihdeohjelma. Varhaisen tuen mallissa esitetty korvaavan työn mahdollisuus ja se käytettävyyks tulee varmistaa. Kehityskeskusteluiden toteutuminen tulee varmistaa sekä kiinnittää huomio muutosjohtamiseen.

Avainsanat työkyky, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, varhainen tuki, varhaisen tuen malli

Sivut

38 s. + liitteet 9 s.

VISAMÄKI

Name of degree programme

Author

Tellervo Hiltunen

Year 2017

Subject of Master's thesis

Varhaisen tuen malli esimiestyön tukena

ABSTRACT

The most important asset of a company providing social services is its committed, professional and satisfied personnel. The early support model consists of predicting and promoting well-being of both personnel and workplace. In other words, the goal is to identify aspects that undermine work performance and skills and intervene in them immediately.

The aim of the study was to bring the leadership and management skills of a company to the same level with their customer service skills. The study aims to provide models and strategies for leadership that will promote building well-being together with the personnel in the future. The main purpose of this study was to create and actively implement an early support model. The theoretical framework consists of work ability, occupational well-being and early support model. Furthermore, it concentrates on leadership and management in occupational well-being and collaboration in occupational health services, which are crucial sections in the early support model. This study was conducted using practice-based methods. The early support model was created in phases. The first phase consisted of a literature review and two group discussions. The last phase of the study was the implementation of the model to various teams in the company.

The early support model was being developed in the organization during the study. The study showed that implementing the early support model established good results. However, it also demanded persistent and systematic effort from the management. Moreover, for the early support model to work efficiently it needs to be implemented and integrated in the strategies and policies of the work place. To develop the model further, zero tolerance policy and substance abuse program should be created. Moreover, appraisal discussions should be conducted and more attention be paid to change leadership.

Keywords work ability, occupational well-being, guiding of occupational well-being, early support, model of early support

Pages 38 p. + appendices 9 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	2
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	3
3.1.	Työkyky	3
3.2.	Työhyvinvointi	5
3.3.	Työhyvinvointi ja johtaminen	5
3.3.1.	Johtaminen sosiaalialalla	6
3.4.	Työhyvinvoinnin kehittäminen	7
3.5.	Varhainen tuki	7
3.6.	Työterveyshuolto.....	8
3.6.1.	Uudistettu työterveyshuoltoasetus	8
3.6.2.	Työterveyshuollon järjestäminen	9
3.7.	Työterveysyhteistyö	9
4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	10
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ. 12	
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	12
6.1.	Toimintatutkimus	12
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	14
7.1.	Työ- ja tiedonkeruumenetelmät	14
7.2.	Tutkimussuunnitelma	16
7.3.	Tutkimussuunnitelman runko.....	16
7.4.	Ensimmäinen sykli: Uusi palveluntuottaja työterveydessä.....	17
7.4.1.	Suunnittelu.....	17
7.4.2.	Toteutus	17
7.4.3.	Havainnot	18
7.4.4.	Yhteenvedo.....	18
7.5.	Toinen sykli: TYÖkuntoon mallin työstäminen.....	19
7.5.1.	Suunnittelu.....	19
7.5.2.	Toteutus	19
7.5.3.	Havainnot	22
7.5.4.	Yhteenvedo.....	23
7.6.	Kolmas sykli: Ryhmäkeskustelu	23
7.6.1.	Suunnittelu.....	23
7.6.2.	Toteutus	24
7.6.3.	Havainnot	24
7.6.4.	Yhteenvedo.....	24
7.7.	Neljäs sykli: Varhaisen puuttumisen keskustelun koulutus	24
7.7.1.	Suunnittelu.....	25
7.7.2.	Toteutus	25
7.7.3.	Havainnot	25
7.7.4.	Yhteenvedo.....	26

7.8. Viides sykli: Ryhmäkeskustelu	26
7.8.1. Suunnittelu	26
7.8.2. Toteutus	26
7.8.3. Havainnot	27
7.8.4. Yhteenveto.....	27
7.9. Kuudes sykli: Mallin jalkauttaminen työryhmille.....	27
7.9.1. Suunnittelu	27
7.9.2. Toteutus	27
7.9.3. Havainnot	29
7.9.4. Yhteenveto.....	32
8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	32
8.1. TYÖkuntoon mallin hyödynnettävyys	32
8.2. Toiminnallisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	32
8.3. Toiminnallisen tutkimuksen eettisyys	34
8.4. Toteutumisen ja onnistumisen arviointi	35
8.5. Jatkokehittämistarpeet.....	36
9 POHDINTA.....	37
LÄHTEET	39

Liite 1 TYÖkuntoon malli

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen tutkimuksen lähtökohta oli opinnäytetyöprosessi sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa. Tekijän kiinnostus aiheeseen nousi prosessin alkuvaiheessa vielä melko uudesta työtehtävästä yrityksen palveluksessa. Tutkija oli tullut alun perin yritykseen työskentelemään asiantuntijana, mutta melko pian työnkuva muokkautui esimiestyöhön. Tutkija siis jo alusta asti kaipasi tukea asiantuntijasta esimieheksi kasvuunsa erityisesti siitä näkökulmasta, että tiesi rakentavansa omaa työnkuvaansa itsenäisesti. Vastaavaa työnkuvaa ei ollut ollut yrityksellä aiemmin. Tutkijalla oli ennen aiheen valikoitumista jo selkeä näkemys siitä, että opinnäytetyön tulee olla todellisesti työelämää hyödyttävä eikä ainoastaan opinnäytetyö, joka jää pölyttymään hyllyyn.

Tutkimuksen lähtökohtana oli työelämlähtöisyys. Tutkimuksen tarve kehittää henkilöstöjohtamista nousi työelämän tarpeista käsin. Tutkittava yritys on pieni sosiaalipalveluita tuottava yritys, joka kantaa niin vahvuutenaan kuin heikkoutenaan pienen perheyrittäjän leimaa. Yritys on tuottanut laadukkaita ja vaikuttavia palveluita kehitysvammaisten asumisen ja kuntoutuksen kentällä lähes kolmenkymmentä vuotta. Yritys on kasvanut lyhyen ajan sisällä merkittävästi ja voidaan todeta, että johtaminen ei ole aivan pysynyt kasvutahdin matkassa mukana. Lähtökohtana on tuottaa jatkossakin erinomaisia palveluita kehitysvammaisille asiakkaille siten, että pieni palveluita tuottava yritys kykenee kilpailemaan erityisyydellään kasvavassa kilpailutilanteessa, jossa suuret yritykset ostavat kiihtyvällä tahdilla tutkittavan yrityksen kaltaisia yrityksiä. Sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen suurin kuluerä, mutta samalla suurin pääoma on sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta. Tätä vahvistaakseen ja varmistaakseen nousi tarve henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

Toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtana oli uusi työterveyshuollon palveluntuottaja, jonka kanssa lähdettiin aktiivisesti työskentelemään toimintasuunnitelman mukaisesti, jonka yksi kohta oli varhaisen tuen malli eli TYÖkuntoon malli. Opinnäytetyö rajautui lopulta koskemaan varhaisen tuen mallia. Tutkijan tehtävänä oli varhaisen tuen mallin tuottaminen yrityksen tarpeita vastaaviksi sekä varmistaa mallin mukaisen toiminnan käyttöönotto.

Tämän toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena oli saattaa yrityksen johtaminen samalle ammatilliselle tasolle kuin asiakasosaaminen. Toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yhdessä sovittuja malleja ja raameja erityisesti esimiestyöskentelyn tueksi, jonka pohjalta kyetään rakentamaan yhdessä henkilökunnan kanssa parempaa työhyvinvointia.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, mutta koska tutkimuksen kesto ei täyttänyt ajallisesti riittävää ajanjaksoa toimintatutkimuksen näkökulmasta, käytetään raportissa käsitettä

toiminnallinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä toteuttaa kuitenkin toimintatutkimuksen periaatteita.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyön tutkimusympäristönä toimii yksityisellä sosiaalialalla toimiva yritys. Yritys on yksityinen aikuisten kehitysvammaisten asumis-, hoiva- ja kuntoutuspalveluita tuottava yritys. Yrityksellä on vahva pohja perhehoidossa ja sen on tuottanut vuodesta 2001 lähtien kehitysvammaisille palveluita ammattimaisena yrityksenä. (Perhekoti Jääskeläinen 2015). Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kodinomaisia palveluita ja taata asukkaille mahdollisuus tuntea hyväksytyksi tulemisen kokemusta, itsenäisyyden tunnetta ja onnellisuutta tuen tarpeestaan huolimatta (Jääskeläinen & Jääskeläinen 2015). Tällä hetkellä palveluiden piirissä asuu noin 60 asukasta. Työntekijöitä on noin 40. Organisaatio tuottaa palveluitaan Hämeenlinnan alueella ja asiakkaat ovat tulleet palveluiden piiriin ympäri Suomea joko kilpailutuksen tai suorahankintasopimuksen kautta.

Yrityksellä on yksi ympärivuorokautisesti resursoitu autetun asumisen yksikkö, kaksi ympärivuorokautisesti resursoitua ohjatun asumisen yksikköä ja lukuisia tukiasuntoja. Yritys tuottaa poikkeuksellisen yksilöllisesti räätälöityjä asumispalveluita palveluluokissa tukiasuminen, ohjattu asuminen ja autettu asuminen. Asumispalvelut tarjotaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti yksin asuville, pariskunnille tai ryhmämuotoisena asumisena. Tavoitteena on tarjota mahdollisimman monelle palvelu suoraan kotiin. Yritys tarjoaa asukkailleen virkistystoiminnan lisäksi päivä- ja työtoimintaa. (Perhekoti Jääskeläinen 2015). Tavoitteena on tuottaa asiakkaille oikeita töitä. Tämän ajatuksen innoittamana perustettiin yritys, jonka toiminta perustuu kehitysvammaisten ylläpitämään verkkokauppaan, jossa apua tarvitsevan henkilön on mahdollista työskennellä omaan tahtiinsa saaden siitä kuitenkin oikeita tuloja. (Salo 2015, 14).

Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin neljäkymmentä työntekijää, joista valtaosa on koulutukseltaan lähihoitajia tai jonkin muun yrityksessä työskentelyyn soveltuvan koulutuksen käyneitä. Yrityksen palveluksessa on kaksi sairaanhoitajaa ja kaksi sosionomia sekä muutama alalle kouluttamaton henkilö, joilla on kuitenkin joko merkittävää kokemusta alalle soveltuen tai koulutus, jonka ollaan arvioitu rikastuttavan henkilöstä osaamista. Yritys on kolmen osakkaan yhteisomistuksessa, joiden kesken suurimmat päätökset ja linjaukset tehdään. Osakeyhtiön korkein työntekijä on toimitusjohtaja. Jokaisessa yksikössä työskentelee vastuuohjaaja, jolla on vastuu arjen sujumisesta yksikössä. Yrityksen palveluksessa on viisi vastuuhoitajaa sekä hoitotyön esimies, joka on myös sosiaalipalvelujen vastuhenkilö.

Yritys vaihtoi työterveyshuollon palveluita tuottavaa yritystä vuoden 2016 alussa. Alkuvuosi kului käytännön palveluita järjestäen. Maaliskuussa 2016 aloitettiin aktiivinen työterveysyhteistyön toimintasuunnitelman laatiminen. Uuden työterveysyhteistyön kautta yritys sai mittavasti uusia välineitä myös johtamisen avuksi, joista tärkeimpänä TYÖkuntoon malli eli

nk. varhaisen tuen malli. Tämä toimintamalli poiki luonnollisesti paljon muutakin, jonka perusteella lähdettiin kehittämään mm. Päihdeohjelmaa ja Nollatoleranssi toimintamallia työpaikka häirinnän ja –kiusaamisen suhteen.

Opinnäytetyöni idea lähti johtamisen ja ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen vahvistamisesta. Yrityksellä on vahva pohja perhehoidossa ja näin se kantaa niin vahvuutenaan kuin heikkoutenaankin pienen perheyrittäjän leimaa. Keskusteltuani erityisesti yrityksen johdon kanssa selkeäksi kehittämiskohteeksi nousi henkilöstöjohtamisen kehittäminen, koska kyllä yrityksen johdosta ei ole merkittävää johtamisosaamista muualta kuin omasta yrityksestään. Yrityksen kasvuvauhti on ollut pieneksi yritykseksi melko huima ja voidaan todetakin, että johtamisen osaaminen ei ole pysynyt riittävällä tavalla mukana yrityksen muussa kasvussa. Yritys toimii aktiivisena toimintansa kehittäjänä. Alkuperäinen opinnäytetyöni idea oli keskittyä puhtaasti johtamisnäkökulmaan, mutta oman työkenttäni perusteella päädyin rajaamaan opinnäytetyötä uuden työterveysyhteistyön ja sen tuomien toimintamallien kehittämiseen ja jalkauttamiseen.

3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työkyvyn, työhyvinvoinnin sekä varhaisen tuen käsitteistä. Varhaisen tuen malli painottaa jokaisen osallisuutta, jonka vuoksi teoreettiseen viitekehykseen on nostettu työterveyshuolto ja työterveysyhteistyö. Teoreettisesta viitekehyksestä löytyy myös työhyvinvointi ja johtaminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen, koska nämä ovat merkittävässä osassa tämän päivän työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Erikseen teoreettinen viitekehys käsittelee myös johtamista sosiaalialalla, sillä sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen tärkein voimavara on yritykseen sitoutunut, osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta.

3.1. Työkyky

Työkyvyssä on ennen kaikkea kysymys työn ja henkilökohtaisten resurssien tasapainosta. Ihmiset etsivät koko työelämänsä näiden kahden osa-alueen sopivaa suhdetta. Optimaalinen tasapaino voi olla hyvinkin erilainen ihmisen työuran eri vaiheissa ja tasapainon löytäminen edellyttää näiden kahden asian jatkuvaa vuoropuhelua. Henkilökohtaiset resurssit vaihtelevat paljon mm. iän ja työpaikan muuttuvien vaatimusten mukaan. Tämän vuoksi työkykyyn vaikuttavat asiat muuttuvat jatkuvasti. Työkyvyn ylläpitäminen ja siitä huolehtiminen edellyttää aktiivista vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä. Työkyky ei koostu kuitenkaan ainoastaan henkilökohtaisista resursseista ja työstä vaan siihen vaikuttavat olennaisesti myös johtaminen, henkilöstöresursoinnin politiikka, työyhteisö ja se kuinka työyhteisö tukee työntekijöitään. Keskeistä roolia näyttelee myös ammatillinen terveyden tukeminen sekä työpaikan turvallisuus, joihin on otettu Suomessa myös lailla kantaa. Ammatillisesti ja turvallisesti toimiva

työympäristö käyttää toimivaltaansa ehkäistäkseen niitä riskitekijöitä, jotka saattavat uhata työntekijän työkykyä. (Ilmarinen 2009, 1-3.)

Työkyvyn voidaan katsoa koostuvan neljästä eri tasosta, joita ovat työ, arvot, ammatillinen osaaminen sekä terveys. Terveys rakentaa kaikelle työkyvylle pohjan, joka sisältää fyysisen-, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Työ käsitteenä tässä yhteydessä tarkoittaa työpaikkaa konkreettisesti, työtä ja työoloja, työyhteisöä sekä organisaatiota. Esimiestyö sekä johtaminen ovat olennainen osa työn tasoa. Valta ja velvollisuus organisoida sekä kehittää työpaikan työ-toimintaa kuuluvat esimiehille sekä johtajille. Työkyvyn arvot-taso sisältävää arvot, asenteet sekä motivaation, joilla tarkoitetaan myös näkökulmaa työelämän sekä muun elämän yhteensovittamisesta. Työntekijän henkilökohtaiset asenteet työntekoon vaikuttavat merkittäväällä tavalla työkykyyn. Mielekkääksi koettu ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä. Jos työntekijä kokee työn pakolliseksi osaksi elämää eikä työ vastaa henkilökohtaisia odotuksia, vaikuttaa se väistämättä työkykyyn heikentävästi. Ammatillisen osaamisen tason perustana on peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Näiden osa-alueiden jatkuva päivittäminen on erittäin tärkeää. Tätä kutsutaan myös termillä elinikäinen oppiminen. Ilmarinen kuvaa näitä asioita työkykytalon muodossa. (Sorjonen 2016.)



Ilmarinen työkykytalo (Sorjonen 2016)

3.2. Työhyvinvointi

Yksi olennaisin osa ihmisen elämää ja hyvinvoinnin lähde on työ. Vuoropuhelu työn ja yksityiselämän kanssa johtaa siihen, että on lähes mahdotonta erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Hyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttäminen, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta. Työssäkäyvän ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Henkilökohtainen tarpeiden tyydyttyminen ja oman ajattelun jäsentäminen ovat olennaisia siihen nähden, kuinka ihminen pystyy elämään omien arvojensa mukaista elämää. (Rauramo 2012, 10.) Rauramo (2012, 13) määrittelee työhyvinvoinnin viiteen osa-alueeseen, joita ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Työhyvinvointi on ollut laajalti valtakunnallisella tasolla esillä ja myös työnantajat ovat lisääntyvässä määrin alkaneet kiinnittää huomiotaan ja kehittämään työhyvinvointia, sillä henkilöstön hyvinvoinnilla on suora vaikutus työn tuottavuuteen ja se on niin työntekijöiden, työnantajan sekä koko yhteiskunnan etu. (Virolainen, 2012, 9.)

Yhtä ainoa oikeaa määritelmää työhyvinvoinnille ei ole olemassa (Työterveyslaitos). Työhyvinvointi on ennen kaikkea subjektiivinen asia, jonka jokainen määrittelee henkilökohtaisesti (Työterveyslaitos 2015, Rauramo 2012,10). Hyvinvoiva henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara ja työhyvinvointi on suoraan kytköksissä organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen (Työterveyslaitos 2015). Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla: *”Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammatti tai- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.”* Työstä on löydettävissä paljon voimavaroja, jotka saavat aikaa työn imua. Tämä mahdollistaa paljon myönteisiä, yksilöllisiä ja organisatorisia, asioita. Yksilötasolla tämä merkitsee innostuneisuutta, energisyyttä ja ylpeyttä työstä. Organisaatiossa työn imu vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen. (Työturvallisuuskeskus.)

Työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi muodostavat kokonaisuutena käsitteen työhyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työyhteisön ilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

3.3. Työhyvinvointi ja johtaminen

Työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen ovat koko henkilöstön asioita, sillä jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan (Keva 2017). Tämän päivän johtaminen vaatii, ei pelkästään yksittäisen työntekijän johtamista ja motivointia, vaan koko työtiimin johtamista. Johtaminen vaatii työryhmältä yhteistä päämäärää, johon jokainen yksilö pyrkii aktiivisesti. Johtaminen vaatii henkilöstön johtamista, luottamuksellista ja positiivista ilmapiirin

luomista, välitöntä tiedon kulkua sekä sitä että kaikilla on tiedossa perustehtävä. (Braun, Peus, Weisweiler & Frey 2013, 270.)

Työhyvinvoinnin johtamisen perusasia on johdon ja henkilökunnan välinen aktiivinen ja avoin vuorovaikutus. Henkilöstön kuulluksi tuleminen on olennaista, jotta saadaan selville millaisia odotuksia, tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on työstä ja työhyvinvoinnista, vaikka aina näitä toiveita ei kyettäisikään toteuttamaan. Työkykyjohtamisen ydinprosessit rakentuvat aktiivisen vuorovaikutuksen ympärille. On olennaista luoda selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan sekä ehkäistävä työkyvyttömyyttä järjestelmällisin toimin. Olennaista on ottaa ongelmat varhain puheeksi ja mahdollistaa työntekijän paluu tuetusti takaisin töihin. Työpaikka tulee järjestää terveelliseksi ja turvalliseksi. Olennaista on muistaa, että työkykyä edistetään ennen kaikkea työpaikkayhteistyöllä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä tulee huolehtia työn mielekkyydestä, hallinnasta ja palkitsevuudesta. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen tukevat työhyvinvointia jatkuvan muutoksen aiheuttaman epävarmuuden keskellä. Muutosten aiheuttamaa epävarmuutta on helpompi sietää vahvan ammatillisen itsetunnon ja oman työmarkkina-arvonsa tunnistavan työntekijän. Tällöin he kykenevät kohtaamaan muutoksen ja epävarmuuden haasteena ja mahdollisuutena uhkan sijaan. Johdon on olennaista viestittää avoimesti henkilökuntaa työn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä vahvistaa omalla esimerkillään sanoman uskottavuutta. On siis olennaista, että johto myös osoittaa itse johtavansa omaa työhyvinvointiaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011.)

3.3.1. Johtaminen sosiaalialalla

Henkilöstö on tärkein voimavara erityisesti sosiaalipalveluita tuottavassa yrityksessä. Muutosten ja uudistusten toteuttaminen korostaa henkilöstön merkitystä. Sosiaalipalveluita tuottavan yrityksen uudet toimintatavat sekä organisaatiomuodot sekä –rakenteet muodostavat haasteen niin henkilöstölle kuin johtamisellekin. Johtaminen, henkilöstöjohtaminen, lähiesimiestyön vaatimukset ja käsitys henkilöstä ovat olleet viimeisten vuosikymmenien aikana muutoksessa. Johtamismallit ovat kehittyneet merkittävästi. Työntekijöiden osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet ovat muuttuneet yhtä aikaisesti johtamismallien kanssa. Työpaikan yhteistoimintaa käsitellään säädöksissä ja jopa laissa. Yhteistoiminta korostaa avointa ja laajaa osallistumista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 125-129.)

Yrityksen menestymisen edellytyksenä Viitala (2013, 3) korostaa sitä, että töissä on riittävä määrä yritykseen sitoutuneita ja työhönsä motivoituneita työntekijöitä. Yrityksen menestyminen edellyttää näiltä työntekijöiltä myös vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista. Yrityksen tulisikin tarkastella työntekijöitään välttämättömän resurssin sijaan kriittisenä kilpailutekijänä. Innostunut ja osaava henkilökunta auttaa yritystä menestymään, jopa paremmin kuin kilpailijansa. (Viitala 2013, 3.) Johtaminen sosiaalialalla väistämättä painottuu henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen tulisikin havaita

henkilöstön osaamisessa valtava potentiaali sekä tunnistaa ennen kaikkea kriittinen osaaminen, joka on sen kaltaista osaamista, josta tulisi pitää kiinni kaikin keinoin. Yrityksen kannalta on myös olennaista kiinnittää merkittävällä tavalla huomiota esimiestyöhön ja tarkastella tekemiään esimiesvalintoja kriittisesti. Hyvän esimiehen tulee olla ennen kaikkea työhyvinvoinnin vartija. (Virtanen 2015.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen kokonaisuuden osa-alueista ja sen tulee olla päivittäistä toimintaa työyhteisössä (Rauramo 2012, 19).

3.4. Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työyhteisön joukkuepeliä, joka parhaimmillaan tukee jokaista yksilöä työhyvinvoinnissa. Jokaisen työntekijän velvollisuutena on auttaa toinen toistaan ja tehdä työstä terveellisempää ja turvallisempaa perehtymällä yhteisesti sovittuihin työmenetelmiin, lainsäädäntöön ja suosituksiin. Jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus on arvioida nykytilaa ja tarpeita sekä näiden perusteella luoda vaikuttavia tuloksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä ja kehittämisestä kuuluu niin työntekijälle kuin työntekijällekin ja se mahdollistuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Työnantajan vastuulla ovat työympäristön turvallisuus, hyvä johtaminen ja tasavertainen kohtelu. Työntekijällä itsellään on myös suuri vastuu henkilökohtaisen työkyvyn ja ammatillisen osaamiseen ylläpidosta. Jokainen vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Työterveyslaitos 2015 & Sosiaali- ja terveysministeriö.) Olennaisessa osassa työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisessä on työolojen kehittämisen lisäksi tehostaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä (Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa & Luukkonen, 2012, 915).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä avain asiat ovat työolot, ammatillinen osaaminen, työkykyä ylläpitävä toiminta sekä työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö (Sosiaali- ja terveysministeriö).

3.5. Varhainen tuki

Työturvallisuuskeskus (2015, 2) määrittelee varhaisella tuella tarkoitettavan kaikessa yksinkertaisuudessa kaikkea sitä tukitoimintaa, jolla kehitetään työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia.

Keva (2017) määrittelee varhaisen tuen tarkoittavan työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin ennakointia ja edistämistä sekä sitä, että reagoidaan välittömästi, jos huoli herää. Se on työyhteisössä tapahtuvaa puuttumista työssä suoriutumisen ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Sen tavoitteena on tunnistaa työsuoritusta ja työssä selviytymistä heikentäviä tekijöitä ja ottaa ne puheeksi heti kun tällaisia on havaittu. Keva (2016) määrittää, että ongelmiin puututaan ja niihin etsitään työkykyä

edistäviä ratkaisuja. Varhaisen tuen katsotaan tulevan läheltä ja se tapahtuu työyhteisössä usein työpaikan sisäisin toimin. Keva suosittelee, että organisaation tulisi kuvata yhdessä tapa, jolla työssä selviytymisen ja työn sujumisen ongelmiin tartutaan. Siinä tulisi kuvata myös selkeästi prosessin kulku. (2016.)

3.6. Työterveyshuolto

Ensisijaisesti työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työstä aiheutuvia terveysvaaroja kehittämällä työoloja sekä tukea työntekijöiden terveyttä ja työkykyä (Työterveyslaitos 2014). Työterveyshuolto on osa terveydenhuollon kokonaisuutta ja se kuuluu kaikille työssä käyville henkilöille. Työterveyshuolto tarkoittaa työn ja terveyden välisen suhteen asiantuntijuutta. Yhteistyössä työpaikan kanssa se huolehtii työkyvyn ja työterveyden ylläpidosta. Työnantajalla on laillinen velvoite järjestää työterveyshuoltopalvelut henkilöstölleen. (Työterveyslaitos 2015.)

Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida työn vaarojen ja kuormitustekijöiden terveydellisen merkityksen arviointi työterveyden edistämässä. Sen tehtävänä on arvioida ja tukea työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuolto toteaa, ennaltaehkäisee ja seuraa ammattitauteja sekä työperäisiä sairauksia. Työterveyshuollon tehtävänä on torjua työtapaturmia, hoitaa sairauksia sekä tukea työntekijän työhön paluuta. Kuntoutuksellinen ohjaus kuuluu myös työterveyshuollon tehtäviin. Työterveyshuollon tehtävänä on antaa tietoja, neuvontaa sekä ohjausta. (Työterveyslaitos 2015.)

3.6.1. Uudistettu työterveyshuoltoasetus

Valtioneuvoston asetus astui voimaan huhtikuussa 2014, joka määrittelee hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet, työterveyshuollon sisällön sekä asiantuntijoiden koulutuksen. Asetuksen toteutti sosiaali- ja terveysministeriö yhdessä työterveyslaitoksen sekä työmarkkinaosapuolten kesken. Asetuksen perusajatuksena on määrittää työterveyshuollon yhteistyökäytännöt työpaikan ja muun terveyden huollon välille. Se myös keskittyy työntekijän terveyden ja toimintakyvyn edistämisen tukemista. Asetus korostaa työkyvyn tukemisessa työnantajan vastuuta sekä työterveyshuollon koordinoivaa roolia tavoitellen osapuolet jatkuvaan yhteistyöhön työurien pidentämiseksi. Täysin uutena asiana asetuksessa otetaan kantaa työterveysyhteistyöhön, joka tarkoittaa työnantajan, työntekijöiden sekä heidän edustajiensa välistä yhteistoimintaa. Se pyrkii työterveyshuollon suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen yhteistyöhön työterveyshuollon toteuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2014.)

Asetus työterveysyhteistyöstä on kasattu kolmen periaatteen ympärille, joita ovat selvillä olemisen-, varautumisen- sekä osallistumisen periaatteet. Laadukas työterveysyhteistyö ja sen toteuttaminen edellyttävät, että työpaikalla on ajantasainen tieto työpaikan vaara- ja kuormitustekijöistä sekä voimavaroista. Voimavarojen kohdalla tarkoitetaan selvillä olemisen periaatetta. Työterveysyhteistyön toimivuus edellyttää myös työpaikan

riskien hallinnan sekä työhyvinvoinnin parantamisen suunnitelmia. Suunnitelmille käsitetään ymmärrys varautumisen periaatteesta, joita toteutetaan kaikkien työterveysyhteistyön osapuolten kanssa eli kyseessä on osallistumisen periaate. Työterveyshuollon tekemien työpaikkaselvitysten merkitystä korostetaan asetuksessa tuottamaan tietoa työterveysyhteistyöhön. (Työterveyslaitos 2014.)

Uusi asetus vaatii työterveysyksikköä kirjalliseen laatujärjestelmään, jolla pyritään vaikuttavuuteen. Asetuksen tullessa voimaan annettiin kaksi vuotta siirtymäaikaa eli tällä hetkellä jokaisella työterveyshuoltoa toteuttavalla yksiköllä tulee olla kirjallinen laatujärjestelmä. Uusi asetus toi mukanaan myös sosiaalisen kuntoutuksen työkyvyn tukemiseksi sekä sosiaalialan asiantuntijuuden työterveyshuoltoon. Uusi asetus lisäsi myös työterveyshuollon henkilöstön koulutusvaatimuksia. (Työterveyslaitos 2014.)

3.6.2. Työterveyshuollon järjestäminen

Jokainen työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuoltopalvelut henkilöstölleen. Yrittäjälle tämä on vapaaehtoista, mutta suotavaa. Työterveyshuollon palvelut on määritetty hankittavaksi joko terveyskeskuksen-, kunnallisten liikelaitosten ja osakeyhtiöiden-, työnantajien yhteisiltä työterveysyhdistyksen- tai lääkärikeskuksen työterveyshuollosta. Työnantaja voi myös vaihtoehtoisesti tuottaa itse nämä palvelut. Työnantaja määrittelee mistä, millaisia ja miten laajoja työterveyshuollon palveluita hän tarjoaa työntekijöilleen. Työterveyshuoltopalveluista tehdään sopimus mihin kirjataan palvelut, jotka sopimukseen sisältyvät sekä mihin asti sopimus on voimassa. Tämän dokumentin tulee myös sisältää yleiset käytännön asiat. (Työterveyslaitos 2015.)

3.7. Työterveysyhteistyö

Työterveyshuoltolaki ohjaa työterveysyhteistyön toimintaa. Työterveyslaitos (2015) toteaa työterveysyhteistyöllä tarkoitettavan työnantajan, työntekijöiden tai heidän edustajiensa ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä. Työterveysyhteistyötä ja sen toimintaa ohjaa työterveyshuoltolaki. Työterveysyhteistyöllä tarkoitetaan kaikkea mitä työterveyspalvelujen tuottajan kanssa tehdään yhteistyössä erilaisissa tilanteissa. Työterveysyhteistyö on yksilön, työpaikan sekä työpaikan sisällä olevien työyhteisöjen tasolla tapahtuvaa toimintaa. Tärkeä kokonaisuus muodostuu yhteistyökäytännöistä. Työterveysyhteistyön tavoitteet määritellään asiakasorganisaation tarpeita vastaaviksi. Olennaista on suunnitella tarkasti, kuinka nämä tavoitteet saavutetaan. (Työterveyslaitos 2015.)

Työterveysyhteistyössä työnantajan vastuuna on vastuu työpaikan turvallisuudesta, terveellisyydestä sekä työkyvyn edistämisestä. Työterveyslainsäädäntö määrittelee yhteistoimintavelvoitteen. Työntekijöillä tai heidän edustajillaan tulee olla mahdollisuus kuulla

tulemiseen, kun työpaikan työterveyshuollon sisältöä, laajuutta ja toteutusta suunnitellaan, jotta ratkaisu- ja kehittämis ehdotuksien tekeminen on mahdollista yhteistoiminnassa. Yleisimmin yhteistoiminta toteutuu työpaikalla työsuojelutoiminkunnassa. Työterveysyhteistyö on siis työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon sekä työsuojelun välistä yhteistyötä. Nämä toimijat muodostavat kokonaisuuden, jonka erilaisissa muodoissa voidaan toteuttaa terveyttä ja työkykyä edistävää toimintaa eli nk. työterveystoimintaa. (Työterveyslaitos 2015.)

Toimiva työterveysyhteistyö vaatii selkeitä yhteistyökäytänteitä. Yhteistyökäytänteet sekä toimintamallit vaativat selkeää vastuunjako eri tahojen kesken. Vastuujako edellyttää, että jokainen taho on ymmärtänyt ja omaksunut roolinsa asetetun tavoitteen mukaisesti. Erityisen tärkeää vastuunjako on tilanteessa, jossa työterveysyhteistyöhön osallistuu useiden työnantajien edustajia tai työntekijöitä. Tällaisia tilanteita tänä päivänä on esimerkiksi yrityksissä, joissa käytetään vuokratyötä. Selkeitä käytänteitä vaaditaan, jos kyseessä on monikansallinen tai –kulttuurinen organisaatio. (Työterveyslaitos 2015.)

4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyen on tehty kattavasti aikaisempia tutkimuksia. Työkyky kokonaisuudessaan on ollut laajalti käsittelyssä valtakunnallisella tasolla eri tahojen toimesta ja työkyvyn edistämistä ja sen toteuttamista säätelevät useat eri lait. Tavoitteena varhaisen puuttumisen mallilla on lisätä työikäisten ihmisten työhyvinvointia ja tätä kautta vaikuttaa positiivisesti työikäisten työvuosiin lisääntyvässä määrin. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtavia tutkijoita valtakunnallisella tasolla ovat erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriö, Terveys- ja hyvinvoinninlaitos, Työterveyslaitos sekä Työturvallisuuskeskus, joilla kaikilla on aktiivisesti useita eri tutkimuksia ja hankkeita em. teemoihin liittyen. Koska työkyvyn ja tätä kautta työiän lisääminen ovat valtakunnallisesti jatkuvasti kehittämiskohteena riittää toimijoita niin poliittisista lähtökohdista lähtien aina pientoimijoihin asti. Koulutustarjontaa on asiaan liittyen kattavasti tarjolla ja aktiivisesti kantaa ottavat myös mm. eri vakuutusyhtiöt sekä ammattiliitot. Kansaneläkelaitos ottaa kantaa myös vahvasti työkyvyn tukemiseen koskien niin työntekijää kuin työnantajaakin.

Työhyvinvoinnin tutkimus on keskittynyt vielä 2000-luvun alussa pääasiassa työpahoinvoinnin tutkimukseen, mutta viime vuosina tutkimus on lisääntyvässä määrin alkanut painottua mm. työn imuun, voimaantumiseen työssä ja työn iloon (Virolainen, 2012, 9).

Suomen hallituksen kärkihankkeista kahdestakymmenestäkuudesta viisi toteutetaan sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon alalla. Näistä kolme tulee antamaan tulevaisuudessa suoraan suuntaviivoja myös tämän kehittämistyön jatkolle. Nämä hankkeet ovat palvelut asiakaslähtöisiksi, edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta sekä osatyökykyisille tie työelämään. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työterveyslaitoksella on tälläkin hetkellä useita eri tutkimus- ja kehittämishankkeita käynnissä. Moni hankkeista on rajattu kestämiin vuodet 2015-2018. Näistä muutamina esimerkkeinä mainittakoon esimerkiksi Työterveys-, työturvallisuus- ja työhyvinvointiosaamisen (TTT-osaaminen) kehittämisen hanke vuosille 2015–2018, jonka tavoitteena on lisätä työpaikkojen työterveys-, työturvallisuus ja työhyvinvointiosaamista lisäten työpaikkojen omatoimista osaamista tuottaa ja ylläpitää edellä mainittuja teemoja. Tämä hanke on osa valtakunnallista TyhyverkostoX - Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen (2015–2018) hanketta ja hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto. (Työterveyslaitos.)

Työterveyslaitoksella on käynnissä myös Työelämä 2020-hanke, joka perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Hankkeen päämäärä on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantuminen. Hankkeen missio on tuottaa tulevaisuuden työpaikkoja niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Työterveyslaitos on tämän hankkeen yksi ydintoimija ja se on sitoutunut hankkeeseen yhteistyölupauksin ja täten määrittelee avaintavoitteita toimenpiteineen. (Työterveyslaitos.)

Turja, Kaleva, Kivistö ja Seitsamo (2012) suorittivat Työterveyslaitoksen toimesta tutkimuksen nimeltään Työkyvyn varhainen tuki –Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työkyvyn alenemiseen vaikuttavien tekijöiden varhaisen havaitsemisen, puheeksioton ja tarpeen mukaisen tuen integroitumista työpaikan toimintaan sekä niiden vaikutusta yksilön ohjautumiseen työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen kannalta tarvittaviin toimenpiteisiin. Tutkimus toteutettiin pitkäaikaistutkimuksena käyttäen verrokiasetelmaa. Tutkimuksen seuranta-aika oli kolme vuotta.

Teoreettisena viitekehyksenä toimi terveyden edistäminen ja tiedot kerättiin kyselylomakkein. Tutkimuksessa todettiin, että varhaisen tuen toimintamallilla voidaan saada hyviä tuloksia aikaiseksi. Tämä tutkimus osoitti kuitenkin, että pelkästään riittävä tieto tai toimintamalli ei riitä toivotun tuloksen saavuttamiseksi vaan olennaista on, että organisaatiolla olla riittävä tahtotila. Merkittävänä tuloksena tuotiin verrokkiryhmien kautta esiin, että varhaisen työkyvyn tuki vaatii pitkäkestoista ja systemaattista toimintatapaa sekä organisaation sitoutumista. (Turja, ym. 2012.)

Tutkimuksessa oli olennaista kehittämisintervention kautta tullut koulutus ja kehittämistyö esimiestasolla. Kehittämisinterventio mahdollisti esimiesten valmiuksia havaita työntekijöiden ongelmia, jotka vaativat varhaista puuttumista, mutta myös tuki puheeksi ottamista, tarpeen mukaisen tuen antamista sekä lisäsi valmiuksia ryhtyä ja ohjata työntekijä tarvittaviin toimenpiteisiin. Mallin systemaattisen jalkauttamisen ja integroitumisen mahdollisti esimiesten ja HR-henkilöstön yhdessä tekemät organisaatiokohtaiset toimintamallit sekä kehityskeskustelut. Tutkimus osoitti, että varhainen tuen toimintamalli vaikuttaa työkykyyn vaikuttavien asioiden havaitsemiseen sekä puheeksi ottamiseen positiivisella tavalla.

Sillä on myös merkittävä vaikutus työntekijöiden työkyvyn varhaiseen ja tarpeen mukaiseen yksilölliseen tukemiseen. (Turja ym. 2012.)

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Yrityksellä on vahva pohja perhehoidossa ja yrityksen vahvuus on erityisesti ollut aina asiakastyössä. Yritys on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Koko organisaatio on täten ollut varsin suuren muutoksen pyörteissä jo pitkään. Kasvun myötä palveluprosessien tarkastelu ja -muutos on välttämätöntä. Johtaminen on noudattanut pitkään perhehoidon kaavaa. Opinnäytetyön *tavoitteena* on suunnata myös johtaminen samalle ammatilliselle tasolle kuin asiakasosaaminenkin. Lisäksi oman muutostarpeensa tuo pitkään jo vireillä ollut sukupolven vaihdos, joka johtaa väistämättä kriittisen osaamisen tarkasteluun sekä organisaation muutoksiin.

Opinnäytetyön *tarkoitus* on tuottaa toimintatapoja ja raameja erityisesti esimiestyöhön, jonka pohjalta tulevaisuudessa pystymme yhdessä henkilökunnan kanssa rakentamaan parempaa työhyvinvointia. Tarvitaan yhteisiä selkeitä toimintamalleja, sopimuksia ja välittömämpää tiedonkulkua parantaaksemme henkilöstön hyvinvointia, joka on suoraan sidoksissa laadukkaaseen asiakastyöhön, joka on ollut koko yrityshistorian ajan yrityksen vahvuus.

Opinnäytetyöprosessin aikana aihe ja ennen kaikkea sen rajaaminen aiheuttivat paljon työtä. Kirjallisuuskatsauksen, käytännön työelämän sekä opinnäytetyöseminaarien sekä -ohjauksen avulla opinnäytetyö rajautui koskemaan työterveyshuollon palveluntuottajan vaihdoksen myötä työterveysyhteistyötä ja ennen kaikkea Varhaisen tuen mallia, joka on suoraan työväline esimiestyöhön. Opinnäytetyön *tutkimustehtävänä* on tuottaa ja jalkauttaa aktiiviseen käyttöön Varhaisen tuen malli yhteistyössä työterveyshuollon, vastuuhjaajien sekä työntekijöiden kanssa.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1. Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, koska tutkimukseni päämääränä on tuottaa käytännön hyötyä ja lisätä käyttökelpoista tietoa eikä perinteisen tutkimuksen tavoin teoriaa. Tutkimus ei ajallisesti täytä toimintatutkimuksen kriteeristöä, vähintään kahdentoista kuukauden yhtäjaksoista ajanjaksoa, jonka vuoksi jatkossa käytetään termiä toiminnallisesta tutkimuksesta, joka kuitenkin teoreettiselta viitekehykseltään toteuttaa toimintatutkimuksen kaavaa. Tutkimuksen kesto raportointineen oli noin kymmenen kuukautta.

Tutkimuksen kohteena on sosiaalinen käytäntö. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät tutkimuksen edetessä.

(Heikkinen 2006, 22, 27, 36.) Tämä toiminnallinen tutkimus lisäsi tutkijan, yrityksen, vastuuohjaajien ja työntekijöiden ymmärrystä varhaisesta tuesta käytännöstä. Toimintatutkimuksen vaatimuksena on tutkimuksen käytännönläheisyys. Toimintatutkimuksen tavoitteena on prosessimaisesti muuttaa asioita sekä kehittää niitä paremmaksi. Prosessimainen eteneminen tässä tutkimuksessa mahdollistui kuuden syklin avulla. Varhaisen tuen malli kehittyi nykyiseen muotoonsa kolmen eri syklin aikana, joista yhden tutkija toteutti itsenäisesti kirjallisuuskatsausta hyödyntäen. Sitten malli oli yritysjohtoon ja vastuuohjaajien kommentoitavana kahdessa eri ryhmäkeskustelussa. Toimintatutkimuksessa on olennaista tuottaa uutta tietoa sekä pyrkiä reaaliaikaiseen muutokseen tutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen kohteena voidaan katsoa olevan myös muutoksen merkitys sekä ennen kaikkea tahto muutoksen toteuttamiseen. Toiminnallinen tutkimus saavutti nimenomaan tahtotilaa ammattimaisemman johtamisen muutokseen ja loi jokaista työntekijää ja työryhmää koskevia raameja arjen johtamisen kenttätyöskentelyyn. Laadukas toimintatutkimus tavoittaa tavallisia ihmisiä ja heidän joka päiväistä toimintaansa luoden uudenlaista ymmärrystä. (Tappura 2009.) Toiminnallinen tutkimus hyödynsi toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmää erityisesti tavoittaessaan jokaisen työryhmän yksitellen. Näissä ryhmäkeskustelutilanteissa työntekijöillä oli mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja oivaltamiseen.

Cohen ja Manion ovat kuvanneet viisi tilannetta, joihin toimintatutkimus tapana soveltuu hyvin, joita ovat selkeän ratkaisun löytäminen havaittuun ongelmaan, työyhteisön sisäisen koulutuksen tarjoaminen, uusien näkökulmien löytäminen työskentelyyn, sisäisen kommunikaation parantaminen sekä halu tarjota ongelmanratkaisukeinoksi subjektiivinen ja impressionistinen lähestymistapa (Metsämuuronen 2008, 30). Toiminnallisessa tutkimuksessa tavoitettiin selkeitä ratkaisuja. Yritykseltä oli puuttunut aiemmin käytöstään esimerkiksi sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä, joka selkeine raja-arvoineen otettiin käyttöön tutkimuksen aikana. Heikkinen (2010, 214) katsoo toimintatutkimusta tutkimusstrategisena lähestymistapana ei niinkään varsinaisena tutkimusmenetelmänä, joka tässä tutkimuksessa on selkeästi käytössä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yhtäaikaaisesti tutkia ja kehittää toimintaa.

Tutkijan rooli on olla subjektiivinen ja tietämisen tapa perustuu narratiivisuuteen, ajassa etenevään loogiseen juoneen. Tavoitteena on tuoda esiin kausaalisuhteita sekä ihmisten tarkoituksia ja päämääriä. Toimintatutkimus tavoittelee muutosta ja sitä voidaan kuvata määritelmänä interventioon perustuvana, osallistavana, käytännönläheisenä, reflektiivisenä ja sosiaalisena prosessina. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja puolestaan muuttaa todellisuutta, jotta sitä voidaan tutkia. (Heikkinen 2006, 22, 27.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on osallistuva ja hän tekee tarkoituksellisia interventioita kohteeseen. Päätelmät toimintatutkimuksessa luodaan vähittäisten kehitymis- ja tulkintaprosessien avulla. Tutkimustehtävän määrittäminen

toimintatutkimuksessa toteutuu kehittämis- ja tiedonmuodostustehtävien kautta. Ensimmäinen ja toinen sykli johtivat tutkimustehtävän muodostumiseen, joka oli varhaisen tuen mallin tuottaminen sekä myöhempien syklien aikana mallin jalkauttaminen työryhmille. Toimintatutkimus pyrkii osanottajien asiantuntijuuden ja tiedon kehittämiseen sekä lisää käytännöllistä osaamista poiketen perinteisen tutkimuksen tavoitteesta lisätä tutkijan asiantuntijuutta, joka tarjoaa valmista tietoa yleisölleen. Perinteinen tutkimus tuottaa tietoa, jolla kuvataan miten asiat ovat. Toimintatutkimus puolestaan tuottaa tietoa siitä, miten asiat ovat olleet ja miten niiden tulisi olla. (Heikkinen 2006, 22, 27, 36.)

Toimintatutkimus etenee spiraalimaisena prosessina ja siitä on yleensä tunnistettavissa neljä vaihetta: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Tässä toiminnallisessa tutkimuksessa nämä neljä vaihetta on tunnistettavissa yhteensä kuudessa syklissä. Toimintatutkimus perustuu länsimaiseen modernismin perusajatukseen, että uskotaan jatkuvaan edistykseen. Toimintatutkimus perustuu siihen, että tutkijakin voi erehtyä ja epävarmuuden ja erehdysten myöntäminen on tutkijalle tärkeimpiä oppimisen paikkoja. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78-93.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1. Työ- ja tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen toteuttaminen täysin suunnitelman mukaisesti on mahdotonta, sillä toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu arvaamattomuus. Toimintatutkimus pyrkii käytännön muutokseen, jonka vuoksi liian tarkka tutkimuskysymysten asettelu saattaa estää toivotun muutoksen syntyä. Yleistä toimintatutkimukselle on, että tutkimuksen edetessä tutkimusongelmat muuntautuvat sekä täydentyvät prosessin aikana. (Syrjälä ym. 2006, 96.)

Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä (Heikkinen 2010, 214). Yleisesti käytettyjä toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. puolisturkturoidut ryhmä- ja yksilöhaastattelut, sturkturoidut kyselyt, osallistuva havainnointi, yksilötasoiset vapaa muotoiset arvioinnit, sturkturoidut kirjalliset arvioinnit sekä erilaisten kehittämistilaisuuksien kirjalliset muistiot ja raportit. (Tappura 2009.)

Toiminnallisen tutkimuksen aineistonkeruussa tutkija hyödynsi kirjallisuuskatsausta, työpaikalla toteutettavia ryhmäkeskusteluita nk. työkonferenssimenetelmää sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkija hyödynsi myös kirjallisuuskatsausta osana tiedonkeruumenetelmiä ja analysointia sillä toimintatutkimuksen vaatimuksena on tuottaa uudenlaista ymmärrystä tutkittavalle kohteelle (Tappura 2009).

Työpaikan kehittämistilaisuuksien sekä näiden muistioiden, raporttien hyödyntäminen osana aineistonkeruumenetelmiä edellyttää kaikkien

osallistujien osaamisen ja luovuuden hyödyntämistä. Toimijoilla tulee olla mahdollisuus todellisuudessa osallistua prosessin jokaiseen vaiheeseen. Työkonferenssimenetelmää on mahdollista käyttää tutkimuksen eri vaiheissa sekä erilaisiin tarkoituksiin. Olennaista tällaisissa tilaisuuksissa on vaihtaa kokemuksia, käsitellä erilaisia näkemyksiä sekä luoda uusia toimintamalleja. Ryhmäkeskusteluissa käytiin avointa ajatusten vaihtoa. Työkonferenssimenetelmässä tutkijan rooli on jäsentää ja käsitteellistää keskustelua. Olennaisinta tässä aineistonkeruumenetelmässä on, että tuotetut kehittämisideat saatetaan jatkokäsittelyyn, joka selkeästi tutkimuksen aikana toteutui. (Tappura, 2009.)

Osallistuvaa havainnointia voidaan toteuttaa niin aktiivisena kuin passiivisenakin. Aktiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkijan läsnäololla vaikuttamista aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön. Tämä mahdollistaa tutkijan roolista käsin aktiivisena toimijana osallistumisen esimerkiksi projektissa tai kehittämisessä. Passiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa puolestaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteen kulkuun. Olennaista osallistuvan havainnoinnin molemmissa vaihtoehdoissa on kuitenkin tutkijan kyky eritellä oma roolinsa sekä sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on hieman erilainen vastuuhjaajien kanssa käydyissä keskusteluissa kuin työryhmien ryhmäkeskusteluissa. Vastuuhjaajien ryhmäkeskusteluissa rooli oli selkeästi passiivisempi kuin puolestaan työryhmien kanssa käydyissä keskusteluissa.

Tutkijan voidaan katsoa olevan havainnointitilanteessa läsnä kaksoisroolissa, sekä osallistujana että muiden käyttäytymisen seuraajana. Tilanne määrittää kuinka aktiivinen on tutkijan rooli. Osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkijan tilanteen tarkkailun ensin kokonaisvaltaisesti ja tätä kautta yksityiskohtien tarkastelun. Osallistuva havainnointi edellyttää, ettei tutkijan rooli ja hänen läsnäolonsa tunnu tutkittavasta kohteesta kiusalliselta. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien kohteiden käytäntöjä ja hän ei saa niihin puuttua millään muotoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkija oli selkeästi tutkittavissa tilanteissa osana työryhmää, jolloin ei läsnäolollaan vaikuttanut tilanteiden etenemiseen häiritsevällä tavalla. Osallistuva havainnointi mahdollisti tulkintaprosessien tekemisen ja tulkintojen oikeellisuus varmistettiin myöhemmin keskusteluissa olleiden vastuuhjaajien ja yritysjohdon edustajan tarkastamana.

Tutkijan tulee pohtia myös omia ennakkokäsityksiänsä, sillä nämä saattavat suunnata tutkijan huomiota hyvin paljon. Tutkijan aiemmat kokemukset sekä myös mieliala ja aktiivisuus vaikuttavat myös olennaisella tavalla havaintojen tekemiseen. Osallistuva havainnointi myös edellyttää havaintojen valikointia, sillä muutoin havaintomäärä saattaisi olla rajaton ja täten tarkoituksen mukaisuus aineiston keräämisen osalta olisi jopa mahdotonta. Tutkijan tulee olla tietoinen tutkittavan tapahtuman kommunikaation monisyisestä ilmiöstä, johon sisältyy sanallisen viestinnän lisäksi lukematon määrä sanatonta viestintää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

7.2. Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelman tekeminen toimintatutkimuksessa on olennaista, vaikka itse tutkimuksen tekeminen saattaa muuttaa tutkimuksen suuntaa rajustikin. Tutkimussuunnitelmassa määritellään tutkimusasetelmaa- sekä tehtävää. Tutkijan tehtävä on kirjallisuutta hyödyntäen täsmentää näkökulmaa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kyetään tarkastelemaan yhteisöstä, arkisista havainnosta sekä käytännöstä nousevan tutkimuksen tarkoitusta. Tutkijan on syytä pohtia omia ennakkokäsityksiä ja niiden vaikutusta tutkimuksen tekemiseen. On paljon mahdollista, että tutkijalla on henkilökohtaisia kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi omien esioletusten tunnistaminen on tärkein askel kohti tutkijan objektiivisuutta. Tutkimussuunnitelman luominen on olennaista tutkimuksen edetessä esiin tulevien ilmiöiden avoimeen tarkastelun, reflektion sekä uudelleensuunnittelun vuoksi. Huono valmistautuminen voisi johtaa tutkimuksen katastrofiin. (Heikkinen ym. 2006, 96-98.)

7.3. Tutkimussuunnitelman runko

Alla on kuvattuna alkuperäinen tutkimussuunnitelman runko, jonka mukaan toiminnallisen tutkimuksen oli tarkoitus toteutua.

- Työterveyshuollon palveluiden tuottajan vaihto 1/2016.
- Luettavaksi ja kommentoitavaksi esimiestasolle varhaisen tuen malli 3/2016
- Toimintasuunnitelma työterveyden kanssa 3/2016 ja 9/2016 yhteisesti toimintalinjoista keskustelu
- Toimintasuunnitelman hyväksyminen yhteiseksi toimintamalliksi 10/2016
- Mallit työhyvinvoinnin tueksi 10/2016
 - Varhaisen tuen malli
- Keskustelu esimiestasolla varhaisen tuen mallista 11/2016
 - YritysMehiläinen osana sairauspoissaolojen seurantaa
 - Varhaisen tuen muokkaaminen yhteisen keskustelun perusteella
- Puheeksi oton koulutusmateriaalin kohdentaminen yrityksen tarpeita vastaavaksi
- Puheeksi oton koulutus esimiestasolla 11/2016
- Varhaisen tuen mallin jalkauttaminen työryhmille 11-12/2016
- Yhteinen keskustelu jatkuu kuukausittain
 - Työryhmä tasolla

7.4. Ensimmäinen sykli: Uusi palveluntuottaja työterveydessä

Tutkimussuunnitelman lähtökohtana on uusi palveluntuottaja työterveydessä. Uusi palveluntuottaja on ollut yrityksen käytössä jo vuoden 2016 alusta lähtien, mutta kehittämistyötä aloitettaessa varsinaisesti käyttöön ei oltu otettu kuin akuutteja sairastapauksia sekä uusien työntekijöiden työterveystarkastuksia varten palvelut. Kehittämistyön lähtökohta oli käytännön työelämä. Tutkija koki erityisen hankalaksi alun perin opinnäytetyön rajaamisen, koska kehittämistarpeita oli selkeästi useita.

Kehittämistyön ensimmäinen sykli lähti käyntiin vuoden 2016 alussa, jolloin opinnäytetyö oli työn alla, mutta vaille kunnon rajaamista. Yritys oli päättänyt vaihtaa työterveyden toimijaa ja työterveysyhteistyö uuden toimijan kanssa alkoi alkuvuodesta 2016. Ensimmäinen kontakti työterveyteen oli yhdessä muiden lähiesimiesten ja yritysjohton edustuksen kanssa. Tässä kohtaa tutkija ei ollut vielä tietoinen toiminnallisen tutkimuksen rajaamisesta varhaisen tuen mallin työstämisestä johtamisen apuvälineeksi. Tarkoituksena oli käydä työterveyden tarjoamia palveluita lävitse ja luoda pohjaa yhteiselle toimintasuunnitelmalle keskustelun perusteella.

Seuraavan kerran tutkija oli työterveyshuollon yhteistyöpalaverissa yhdessä yritysjohton kanssa syyskuussa 2016. Tämä tapaaminen johti siihen, että tutkijan kehittämisalueeksi tuli ensisijaisesti hoitotyön esimiehen sekä työsuojelupäällikön roolista käsin työterveyshuollon kanssa tehdyn toimintasuunnitelman tarkistaminen sekä luoda ja kehittää yrityksen palvelutarpeita vastaaviksi seuraavat toimintaohjeet: Varhaisen tuen malli, Päihdeohjelma sekä Nollatoleranssi toimintaohje kiusaamisen ja häirinnän suhteen. Tämä linjaus johti myös luonnostaan toiminnallisen tutkimuksen selkeään rajaamiseen, jolloin kehittämistyö tämän tutkimuksen osalta rajautui koskemaan varhaisen tuen mallia.

7.4.1. Suunnittelu

Työterveysyhteistyön toimijan vaihdoksesta tehtiin päätös yritysjohton tasolta. Yritysjohto halusi käyttöönsä laadukkaan työterveystoimijan. Tämän kaltaisia linjauksia tehdessään on pohdittu luonnollisesti myös paljon kustannuspuolta.

7.4.2. Toteutus

Työterveyshuollon toimijan vaihtaminen toteutui vuoden 2015-2016 vaihteessa. Vaihtoon oli määritetty kahden kuukauden liukuma aika, jolloin molempien palvelun tuottajien palvelut olivat käytettävissä. Tapaaminen työterveysyhteistyön kanssa, yhdessä vastuuohjaajien kanssa, painottui suunnitelman mukaisesti ennen kaikkea palveluihin, joita yritysjohto oli

päättänyt ottaa osaksi työterveyshuollonsopimusta sekä näiden läpikäymiseen.

7.4.3. Havainnot

Vastuuohjaaja tasolla keskustelu lähinnä herätti kysymyksiä, onko uuden työterveyshuollon palvelut yhtä laajoja kuin edellisen työterveyshuollon palvelut. Paljon keskustelua herätti myös yrityksen linjaus jättää viikonlopun päivystyspalvelut pois palvelupaketista, vaikka tätä mahdollisuutta ei ollut ollut aikaisemmalla palvelun tuottajalla lainkaan käytössä. Tämä saattoi liittyä olennaisesti siihen, että aiemmin ei ole ollut mahdollista olla pois töistä esimiehen luvalla, jonka vuoksi oli halu tukeutua työterveyden myöntämään poissaoloon mieluummin kuin että näitä lupia myönnettäisiin vastuuohjaajatasolla. Tämä herätti paljon keskustelua ja pohdintaa. Yritys johto oli myös pohtinut tätä asiaa pitkälti ja olivat lähtökohtaisesti kallistumassa kantaan, että jatkossa vastuuohjaajan luvalla voisi olla töistä pois. He kuitenkin perään kuuluttivat sairauspoissaolojen seurantaa. Yritysjohto toi esiin, että vastuuohjaajat tuntevat työntekijät huomattavasti paremmin kuin yritysjohto, jonka vuoksi luvan myöntäminen tulisi jäämään vastuuohjaajatasolle. Perusteena nostettiin esiin vastuuohjaajan tieto sijaisjärjestelyiden toteuttavuudesta ja täten päällekkäisen työn välttäminen, mutta myös tilanne, jossa mahdollisesti jouduttaisiin ohjaamaan työntekijä hakemaan sairaslomaa esimerkiksi työterveyshuollosta lähiesimiehen myöntämän luvan sijaan. Työterveyshuolto nosti tässä kohtaa keskusteluun talousnäkökulman ja he toivat esiin, että lähiesimiehen luvalla myönnettävien poissaolojen on todettu vähentävän työterveyshuollon kuluja, mutta myös sairauspoissaoloja. Joitakin tapauksia oli jo edeltävästi, joissa lähiesimiehen luvalla oli oltu töistä pois. Pohdinnassa oli pitkälti myös se, että lisäkö esimiehen luvalla myönnetty poissaolot sairaspoissaolojen määrää. Tässä yhteydessä työterveyshuollon edustaja painotti poissaolojen aktiivista seurantaa sekä varhaista tukea.

7.4.4. Yhteenveto

Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä käytiin keskustelua alkuvuodesta varsin akuuteista käytännön läheisistä asioista. Keskustelun pääpaino oli työterveyshuollon palveluiden käytettävyydessä sekä sairaspoissaolojen yhteisistä linjauksista tulevaisuudessa. Kehittämistarpeita oli useita ja niitä alettiin työstää verkkaisella aikataululla. Ensimmäisenä työnalla oli toimintasuunnitelma sekä varhaisen tuen malli. Yritysjohto ja vastuuohjaajat saivat luettavakseen ja kommentoitavakseen varhaisen tuen mallin, mutta tämä ei johtanut varsinaisesti toivottuun loppu tulokseen. Kommentit vastuuohjaajilta olivat varsin vähäisiä.

Yrityksen sekä työterveystoimijan kanssa yhteistyössä luotiin toimintasuunnitelma maaliskuussa. Selkeä tarve todettiin varhaisen tuen mallin kehittämisessä, jatkossa TYÖkuntoon malli. Tähän liittyen yritys sai käyttöönsä pohjan, jonka muokkaaminen ja kehittäminen yrityksen tarpeita vastaavaksi rajautui lopulta tutkijan opinnäytetyön aiheeksi.

7.5. Toinen sykli: TYÖkuntoon mallin työstäminen

Tutkija toteutti itsenäisesti TYÖkuntoon mallin työstämisen. Toisessa syklissä tutkija hyödynsi kirjallisuuskatsausta. Lähtökohtana oli, että ennen vastuuhjaajatasolle saattamista hyväksyntä mallille saadaan työterveyshuollosta. Tavoitteena oli työstää mallia etukäteen jo mahdollisimman paljon yrityksen tarpeita vastaavaksi.

7.5.1. Suunnittelu

TYÖkuntoon mallin työstäminen perustui työterveyshuollosta saatuun pohjaan, kirjallisuuskatsaukseen sekä yrityksen erityispiirteiden tunnistamiseen. Suunnitelmana oli lähteä perehtymään syvemmin tarjottuun malliin sekä tunnistaa ja tunnustaa yrityksen tarpeet tämän mallin kautta. Jotta tutkija saisi riittävän pohjatiedon mallin muokkaamiselle, oli tavoitteena tutustua mallin luomista tukevaan kirjallisuuteen.

7.5.2. Toteutus

Toteutus lähti käyntiin perehtymällä työterveyshuollosta saatuun TYÖkuntoon malliin sekä tämän perusteella tutkijan tuli pohtia yrityksen erityispiirteitä.

Yrityksen erityispiirteet kiteytyvät yrityksen Työsuojelun toimintaohjelmassa esiin tuotuihin asioihin. Ympäri vuorokautiset autetun asumisen yksiköt ovat hyvin resursoituja ja näiden hoitajamitoitus on n. 0,75 tai jopa yli. Useinkaan työnkuormitus ei liity niinkään työn määrään tai fyysiseen kuormitukseen. Suurimmat työkuormituksen aiheuttajat on koettu liittyvän nimenomaan psyykkiseen työn kuormaan. Psyykkistä työkuormitusta aiheuttaa itsessään jo asiakasmateriaali, johon kuuluvat aikuiset kehitysvammaiset henkilöt, jotka useat oireilevat myös psykiatrisesti. Työn kuormaa aiheuttavat mm. yksintyöskentely sekä kotiin tehtävä työ, työn luonteen ennakoimattomuus, itsenäinen työn organisointi, -priorisointi sekä -päätöksenteko. Olennaista on nostaa esiin myös mahdollinen väkivallan uhka ja siihen liittyvä pelko. Työsuojelun toimintaohjelma korostaa varhaisen tuen mallia sekä sen mukaista toimintaa esimiestyössä. (Perhekoti Jääskeläinen Oy, 2016.)

Tutkijan näkökulmasta erityispiirteisiin liittyy muutosjohtaminen. Muutoksia on tapahtunut ja tulee tapahtumaan monella tasolla yrityksessä ja tämä vaatii niin johdolta kuin vastuuhjaajiltakin erityistä osaamista sekä ennen kaikkea sitoutumista. Muutosjohtamisessa tulee muistaa ihmisten johtaminen myös muutoksen johtamisen lisäksi (Luomala 2008, 3). Olennaista muutosjohtamisessa ja ennen kaikkea toiminnan näyttöön perustuvassa kehittämistyössä on kehittämistarpeen tunnistaminen. Ongelman ratkaisemiseksi on välttämätöntä, että vallitsevia käytäntöjä uskalletaan kyseenalaistaa. Työn kehittämistä arvostavissa yksiköissä ovat sekä esimiehet että työntekijät avoimia toimintatapojen muutokselle sekä valmiita arvioimaan toiminnan vaikutuksia. Tämä mahdollistaa oman työn kehittämisen mikä puolestaan vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen

sekä vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Ongelman tunnistamisen jälkeen johdon on arvioitava, onko yksikön mahdollista toteuttaa muutos vai mahdollisesti siirtää kehittämistyön käynnistäminen myöhempään ajankohtaan. Kehittämistyö tulee lähteä aina nykyisten käytäntöjen kriittisestä tarkastelusta. Erittäin tärkeää on, että kehitettyä toimintaa seurataan ja täten tuottaa tietoa sen käyttökelpoisuudesta yksikössä. Käytäntöjen arviointi tulee kohdentaa toimintatavan sisällölliseen toteutumiseen. (Jylhä 2017.)

Yhtenä yrityksen erityispiirteenä tutkija haluaa nostaa esiin hyvän työkäyttäytymisen haasteet. Tämän päivän työelämän kuormitusta ei kyetä poistamaan vaan sen sijaan etsittävä yhteisesti keinoja selvitä kuorman kanssa, johon apu voidaan löytää työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä selkeästä ja ennakoivasta johtamisesta. Tänä päivänä työyhteisössä ei siedetä enää huonoa käytöstä ja siihen puututaan entistä herkemmin puheeksi ottamalla. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee ilmaista selkeästi, että haluaa parantaa tilannetta. (Virta 2017,14-15.)

Työpaikkakiusaamisen termi on jo monelle tuttu, mutta se eroaa kuitenkin merkittävästi vielä vieraammista termeistä, kuten vastuuton työikäyttäytyminen ja epäammatillinen käytös. Usein työpaikoilla hyväksytään joiltakin työntekijöiltä tämänkaltaista käytöstä vedoten persoonaan, temperamenttiin tai siihen, että henkilöllä on saattanut olla haasteita tai hankaluuksia esimerkiksi omassa elämässä. Vastuuton työikäyttäytyminen saatetaan hyväksyä sillä periaatteella, että työntekijä on muutoin ammattitaitoinen työssään. Tällainen henkilö usein äksyilee koko työryhmälle ja perinteistä kiusaaja ja kiusattu tilannetta ei synny. Tällaisissa tilanteissa on kyse vastuuttomasta työikäytöksestä ja silloin asia täytyy käsitellä tällaiseen käytökseen syyllistyneen kanssa. Tämä on esimiehen tehtävä. (Mäkinen 2016.)

Hyvästä työikäytöksestä tulisi käydä avointa keskustelua koko työryhmän kanssa ja luoda keskustelun kautta yhteisiä linjauksia. Kiusaamista ehkäisee, kun työyhteisössä vahvistetaan hyvää sekä korostetaan myönteisen palautteen merkitystä. Selän takana tulisikin puhua hyvää. Myönteinen puhetapa vahvistaa arvostusta ja luottamusta. Varhainen puheeksi otto on olennaista myös vastuuttoman työikäyttäytymisen kohdalla. Hyvä ilmapiiri vaatii, että keskitytään puhumaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Jokaisen tulisi muistaa, että työpaikalla ollaan tekemässä töitä. (Mäkinen 2016.)

Toiminnallisen tutkimuksen toisen syklin toteutuksessa tutkija perehtyi kirjallisuuteen koskien työkyky johtamiseen ja työkyky malleihin. Työkykyjohtaminen on tärkeä osa henkilöstöhallinnon, esimiesten ja yrityksen johdon nykypäivän johtamista ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työkyky mallit eli varhaisen tuen mallit perustuvat siihen, että työpaikalla tunnistetaan mahdolliset työkykyä uhkaavat asiat ajoissa, jotta niihin on mahdollisuus puuttua mahdollisimman varhain. Aktiivinen varhaisen tuen malli tukee työhyvinvointia ja työkyvyn johtamista. Työyhteisössä tulee olla selkeät toimintamallit, kuinka tilanteissa, joissa epäillään työkyvyn heikentyneen,

toimitaan. Pelisäännöt takaavat, että varhainen puuttuminen on helpompaa. Mallin tulee tuoda selkeästi esiin kaikkien osapuolten: työntekijän, työnantajan, esimiehen sekä työterveyshuollon vastuut ja velvollisuudet. (Etera; Keva 2016; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14-17.; Työterveyslaitos.) Varhaisen tuen toimintamallia luodessa tulee ottaa huomioon organisaation ja sen eri yksiköiden toimintatavat ja erityispiirteet. Mallia tehtäessä tulee huomioida, että varhaiset merkit työkyvyn alenemiseen eroavat usein toimialoittain ja työtehtävistä riippuen. Työpaikan, työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyönä olisi syytä pohtia mallia tehtäessä kyseisen työpaikan työkyvyn alenemiseen liittyviä merkkejä. (Turja ym. 2012, 64.)

Työkykyä voidaan johtaa ainoastaan avoimella ja tiiviillä yhteistyöllä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken. Työkykyjohtamisen periaatteet voidaan kuvata kolmen perusperiaatteen kautta, joita ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Selvillä olemisen periaatteella tarkoitetaan tietoisuutta henkilöstön tilasta, työkykyyn ja terveyteen liittyvistä riskeistä, työn psyykkisen ja fyysisen kuormittavuuden tilasta sekä tietoisuutta työkyvyttömyyskustannuksista. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2011, 4.)

Sairasvakuutuslaki sekä työterveyshuoltolaki muuttuivat ja astuivat voimaan 1.6.2012, jolloin muuttuivat mm. työnantajan ilmoitusvelvollisuus työterveyshuollolle koskien yli kuukauden mittaisia sairauspoissaoloja. Tämä laki velvoittaa kaikkia osapuolia pohtimaan työntekijän mahdollisuuksia jatkaa työssään sekä velvoittaa tekemään työkykyarvion ennen kuin sairauspäivärahaa on maksettu maksimi määrä 90 arkipäivää. (Työkyvyntuki.)

Sairauspoissaolojen seuranta on yksi olennainen osa varhaisen tuen mallia. Sairauspoissaolojen seurantaa koskien tulee olla myös selkeät pelisäännöt, jotka ovat kaikilla tiedossa. Seurannan tulee olla myös avointa. Poissaoloja seuraamalla yritys saa olennaista tietoa sairauspoissaoloihin liittyen. Näistä voidaan tarkastella tietoa sairauksien työperäisyyteen liittyen, työn kuormittavuuteen liittyen sekä työkykyä uhkaavista tilanteista. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2011, 6.)

Varhainen puheeksioton keskustelu pyrkii siihen, että jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kohdelluksi tasavertaisesti, kun havaitaan tai epäillään henkilön työkyvyn olevan uhattuna. Avoin, helppo ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri on välttämätöntä ja sovittu toimintamalli tulee olla kaikilla tiedossa. Varhaisen tuen toiminnan mallin ja lomakkeiden tulee olla helposti saatavilla sekä niiden käytettävyys tulee varmistaa. Edellytyksenä työpaikan sisäiseen toimintaan työkyvyn varhaisessa tukemisessa on hyvä esimiestyö ja työpaikan hyvä työilmapiiri puolestaan vahvistaa sitä. Niillä on merkittävä vaikutus työkykyasioihin puheeksi ottamiseen ja tukemiseen sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin kirjallista materiaalia sekä koulutusta tuekseen työkyvyn varhaisen tukemisen tilanteita varten. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14-15; Turja ym. 2012, 64.)

Mallissa tulee ilmetä selkeästi rajat, jolloin velvoitetaan toteuttamaan varhaisen puheeksioton keskustelu sekä vastuut ja velvollisuudet sekä kuinka tilanteissa toimitaan. Varhaisen puheeksioton kirjallisuudessa painotetaan sitä, että kynnystä puheeksiottoon ei saa olla vaan esimiehen tulee ottaa välittömästi asia puheeksi, kun sen havaitsee. On suositeltavaa, että keskustelulle sovitaan etukäteen aika ja kerrotaan työntekijälle etukäteen miksi keskustelu käydään. Keskustelua varten varataan häiriötön tila. Keskustelussa tulee tuoda esiin faktat ja havainnot, painottaa hyviä asioita ja osaamista sekä arvostaa työntekijää sekä mahdollistaa, että tämä tulee kuulluksi. Jokaisessa keskustelussa, jossa ongelma on havaittu, tulee sopia tavoitteista tai toivotusta tilasta sekä tarvittavista toimenpiteistä. Tärkeää on muistaa sopia myös asian uudelleen tarkastelemista varten seurantaväli sekä seurata toteutumista sovitun mukaisesti. Jokaisesta varhaisen tuen keskustelusta tulee tehdä asianmukainen muistio. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14-15.)

7.5.3. Havainnot

TYÖkuntoon malliin sekä kirjallisuuskatsaukseen perehtyminen toi selkeästi esiin, että vaikka pohjaksi annettu malli olikin pääsääntöisesti melko käyttökelpoinen, oli syytä pohtia juuri kyseisen yrityksen erityispiirteitä sekä sen kautta esiin nousseita tarpeita koskien varhaisen tuen mallia. Yksi suuri muutos yrityksen aiempaan toimintamalliin verraten oli poissaolon mahdollisuus vastuuhjaajan luvalla sekä selkeä linjaus ja ohjeistus sairauspoissaolojen seurantaan.

Kirjallisuuskatsaus jo itsessään toi esiin tutkijan oman ajatuksen siitä, että esimiestasolla tarvitaan koulutusta varhaisen tuen mallin toteuttamiseen. Myös Turja ym. (2012) ovat tuoneet aikaisemmassa verrokiasetelmalla toteutetussa tutkimuksessaan esille, että yksi olennaisin asia oli vahvistaa esimiesten valmiuksia havaita työntekijöiden ongelmia, puheeksi ottamista sekä kykyä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Selkeästi tässä kohtaa nousi esille, että mallin toimiva juurruttaminen osaksi organisaation arkea tulisi vaatimaan pidemmän aikaa työtä sekä sitoutumista. Turja ym. (2012) saivat tutkimuksellaan esiin myös sen, että organisaation sitoutuminen, pitkäkestoinen ja systemaattinen toimintatapa ovat edellytyksenä työkyvyn varhaisen tuen toimintamallin kaltaiselle toiminnalle.

Mallin mukainen toiminta tulee tukemaan esimiestyötä. Tänä päivänä työn kuormaa ei pystytä poistamaan vaan kyse on tavoista, kuinka kuormaa kohdataan ja sen kanssa selviydytään. Mallin tarjoama varhaisen tuen puheeksiotto on erityisen hyvä työväline erityisesti psyykkisen kuorman käsittelyyn. Kirjallisuuskatsaus toi esiin sen, että TYÖkuntoon tarvitsee myös Nollatoleranssi toimintaohjetta, joka luo toimintamallin siihen, miten puuttua kiusaamiseen, häirintään, epäammatillisen käyttäytymiseen ja vastuuttomaan työkäyttämiseen.

Kirjallisuuskatsauksen muutosjohtamisen osio sai tutkijan pysähtymään ja pohtimaan muutosten priorisointia. Työryhmät ovat olleet pitkään muutosten kourissa. Mielestäni on syytä pohtia sitä mitkä muutokset ovat välttämättömiä toteuttaa lyhyen ajan syklillä, mutta myös sitä, että mitkä

muutostarpeista ovat sellaisia, että niitä voidaan hieman viivyttää. Yritys on tunnettu ketteryystään ja muutoshalukkuudestaan, mutta asiakasmateriaalin kasvaessa on myös työntekijät lisääntyneet ja tänä päivänä ei voida pitää itsestään selvyytenä sitä, että työryhmät ovat yhtä ketteriä kuin aikoinaan on oltu, sillä tällöin ei yrityksen palkkalistoilla on ollut merkittävän paljon vähemmän työntekijöitä.

Yhteistyö yrityksen johdon, työterveyden ja tutkijan välillä oli tuonut selkeästi esiin koulutuksellisen tarpeen mallin mukaisen toiminnan toteuttamiseksi ja jalkauttamiseksi. Työterveyden ja johdon kanssa käydyn keskustelun perusteella sovittiin toteutettavaksi koulutusta lähiesimiestasolle.

7.5.4. Yhteenveto

Syklin tarkoituksena oli perehtyä varhaisen tuen malleja koskevaan kirjallisuuteen sekä muokata työterveyshuollosta saatu malli pohja vastaamaan yrityksen tarpeita. Varhaisen tuen mallin työstämisen ja siihen liittyvät kirjallisuuskatsauksen yhteydessä kyettiin tuomaan yrityksen erityispiirteet hyvin esiin. Yrityksen erityispiirteenä nostettiin esiin erityisesti psyykinen kuorma, jota voidaan paremmin kohdata varhaisen tuen mallia hyödyntäen. Kirjallisuuskatsaus toi selkeästi esiin, että varhaisen tuen toimintamalleilla on saavutettu hyviä tuloksia, mutta ne vaativat yrityksen, esimiesten ja työntekijöiden sitoutumista. Erityisen selkeänä nousi esimiesten taidot ja kyvyt mallin mukaiseen toimintaan, joita kyetään koulutuksella vahvistamaan. Mallin juurruttaminen vaatii sitoutumisen lisäksi myös pitkäkestoista ja systemaattista toimintatapaa. Yritys päätti järjestää vastuuhjaajille koulutusta yhteistyössä työterveyshuollon toimijan kanssa. Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset toivat selkeästi jo tässä kohtaa esiin, että TYÖkuntoon mallin juurruttaminen tulee vaatimaan pidempi kestoista aktiivista työskentelyä kuin mitä tämä toiminnallinen tutkimus tulee kestämaan.

7.6. Kolmas sykli: Ryhmäkeskustelu

Tutkimuksen ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutui ennalta sovitusti vastuuhjaajien palaverissa. Kolmannen syklin tavoitteena oli saada lähiesimiehet ottamaan kantaa mallin toimivuuteen ja jalkauttamiseen. Aikaisempi kokemus sähköpostitse mallin kommentointiin ei ollut tuottanut toivottua palautetta.

7.6.1. Suunnittelu

Ennen vastuuhjaajien palaveria tutkija oli jakanut luettavaksi sekä pohdittavaksi lähiesimies- sekä johdon tasolle tutkijan muokkaaman TYÖkuntoon mallin sekä tiedottanut, että palaverissa tullaan käsittelemään mallia. Kolmannen syklin keskustelun tavoitteena oli käydä yhdessä mallia lävitse sekä tällä tasolla sitoutua allekirjoittamalla noudattamaan TYÖkuntoon mallin mukaista toimintaa. Tavoitteena oli tuottaa yhdenmukainen toimintamalli palvelemaan koko yritystä. Vastuuhjaajilla

oli myös tiedossa toiminnallisen tutkimuksen tässä vaiheessa, että samalle kokoonpanolle oli tiedossa koulutusta erityisesti varhaisen puuttumisen keskusteluun.

Lähtöolettamuksena tutkijalla oli, että ryhmäkeskusteluun saavuttaessa on väistämättä muutama henkilö, jotka eivät ole ajatuksella perehtynyt esitettyihin toimintamalleihin. Tutkijan ennakkokäsityksenä oli, että jossain määrin TYÖkuntoon mallissa esitetty varhaisen puuttumisen keskustelu saattaisi herättää eniten ajatuksia, jopa vastustusta.

7.6.2. Toteutus

Toiseen sykliin kuului tutkijan työstämän TYÖkuntoon mallin käsittely esimiestasolla marraskuussa 2016. Tähän keskusteluun osallistui kutsutusta yhdeksästä henkilöstä yhteensä seitsemän henkilöä. Keskustelu ja kommentointi tässä yhteydessä sujui tutkijan suunnitelman mukaisesti. Valtaosa palaveriin osallistujista oli etukäteen perehtynyt huolella erityisesti TYÖkuntoon malliin ja heillä olikin etukäteen pohdittuna asioita, joihin he halusivat tarkennusta.

7.6.3. Havainnot

Keskustelussa malli koettiin hyväksi, mutta todettiin, että erityisesti esimiehen luvalla myönnettävien sairauspoissaolojen osalta malliin haluttiin vielä selkeämpi muoto, jotta tulkinnan varaa ei jäisi. Tässä kohtaa esimiehet käyttivät käytännön esimerkkejä sairaspöissaoloista, joihin he halusivat mallia tarkennettavan. Toiminnallisen tutkimuksen kolmas sykli noudattaa hyvin toimintatutkimuksen kriteeristöä. Tappuran (2009) esittämän mukaan työryhmä vaihtoi kokemuksia ja yhteisen näkemyksen perusteella osallistuivat aktiivisesti uuden toimintamallin luomiseen. Toiminnallisen tutkimuksen laadukas jatkumo toteutuu, kun yhdessä sovitut saatetaan jatkokäsittelyyn ja tämä osio sovittiin toteutettavaksi seuraavan vastuuhjaajien palaverin yhteydessä.

7.6.4. Yhteenveto

Keskustelun perusteella muokattu toimintamalli hyväksyttiin muutoin, mutta esimiehen luvalla toteutuviin sairaspöissaoloihin toivottiin vielä tarkennusta ja selkeyttä ns. rautalankaversiota.

7.7. Neljäs sykli: Varhaisen puuttumisen keskustelun koulutus

Neljannen syklin tarkoituksena oli tuottaa lisäinformaatiota ja käytännön läheisyyttä vastuuhjaajatasolle mallin mukaisesta toiminnasta.

7.7.1. Suunnittelu

Kolmannen syklin suunnitteluun kuului tiivis yhteistyö tutkijan ja työterveyshuollon työpsykologin kanssa. Yritysjohdolta oli saatu suostumus koulutukseen, jonka jälkeen lähdettiin pohtimaan koulutuksen sisältöä. Tässä vaiheessa tutkija pohti erityisen paljon ennakkokäsityksiään, sillä tutkija oli varsin osallistuvassa roolissa määritellessään työpsykologin koulutussisältöä yrityksen vastuuhjaajien tarpeita vastaavaksi ja ollessaan itse yksi koulutettavista. Työryhmän dynamiikan tuntien tutkija odotti, että koulutuksessa tullaan käymään aktiivista keskustelua. Ennakkokäsityksensä tutkija pohti, kuinka mallin mukainen toiminta tulisi ottaa vastaan, sillä aikaisemmin yrityksen historiassa ei oltu mallin avulla luotu esimiestyöhön yhteistä selkeitä linjauksia esimiestyön osalta. Tutkija ei ollut tehnyt erillistä kartoitusta vastuuhjaajien odotuksista, käsityksistä ja tarpeista koulutuksen suhteen vaan aikataulusta johtuen määritteli oman ymmärryksensä mukaan yrityksen tarpeita.

7.7.2. Toteutus

Kaikki vastuuhjaajat osallistuivat työterveyden järjestämään puheeksi oton koulutukseen. Ylemmälle johdolle oli myös informoitu koulutuksesta, mutta heistä kukaan ei osallistunut koulutukseen.

Koulutus perustui työterveyspsykologin pohjustamaan koulutukseen. Koulutuksen sisältöön oli tutkija tuonut esiin yrityksen tarpeista lähteviä painopistealueita. Koulutus toteutui varsin keskusteleavassa ilmapiirissä, kuten tutkija oli odottanut.

7.7.3. Havainnot

Työhyvinvoinnin johtaminen esimiehen kautta sisältää eri osa-alueita, joita ovat esimerkiksi raportointi ja seuranta, toimintatavat sekä prosessit ja vastuut. Olennaista on johtamisen näkökulmasta huomioida, että nämä osa-alueet näyttäytyvät eri tavoin työntekijälle ja työnantajalle. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta raportointi ja seuranta tarkoittavat ennen kaikkea sairauspoissaolojen seurantaa aktiivisesti, joka on suoraan kytköksissä kustannus käsitteen kanssa. Olennainen osa raportointia ja seurantaa on havainnoida henkilöstötyytyväisyyttä sekä eläköitymistä. Johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämisessä ja seurannassa on olennaista riskikartoitukset. Esimiehellä on suuri vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä eri prosessien osalta sekä vastuiden osalta. Esimiehen vastuulle kuuluvat mm. työterveyden ja –turvallisuuden ylläpitäminen, osaamisen kehittäminen, työn organisointi ja resursointi sekä palkitseminen. (Sorjonen 2016.)

Koulutuksen päätteeksi sovittiin, että jokainen vastuuhjaaja aloittaa käymään varhaisen tuen ja kehityskeskustelun välimaastoon sijoittuvia keskusteluita työntekijöiden kanssa. Keskustelun tueksi sovittiin käytettäväksi koulutuksesta saatua keskustelupohjaa. Tämä työryhmästä lähtenyt yhteinen linjaus yllätti positiivisesti tutkijan.

7.7.4. Yhteenveto

Neljänteen sykliin kuului marraskuussa 2016 toteutettu yrityksen lähiesimiesten koulutus, jonka toteutti työterveyshuollon palveluita tuottava yritys. Koulutus sisältönä oli työkyvyn tukeminen –Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Merkittävänä osana oli sairauspoissaoloja vähentävien henkilöstö- ja terveyspanosten vaikutukset. Yrityksellä ei ollut aiemmin käytössään mallia poissaolojen seurantaan. On todettu, että poissaoloihin vaikuttaa eniten seurantarutiinien olemassaolo ja toimivuus (Sorjonen 2016). Uusi varhaisen tuen malli eli TYÖkuntoon malli antaa lähiesimies työtä tekeville henkilöille selkeät raamit ja toimintaohjeet, kuinka poissaoloihin reagoidaan. Vastuuohjaaja tason henkilökunta ottaa myös käyttöönsä sähköisen ohjelman, jonka kautta sairaspöissaoloja kyetään hallitusti seuraamaan. Mallin jalkauttaminen työryhmille tapahtuu vuoden 2016-2017 taitteessa.

7.8. Viides sykli: Ryhmäkeskustelu

Viidennen syklin ryhmäkeskustelu oli suunniteltu toteutettavaksi joulukuun 2016 vastuuohjaajien palaverin yhteydessä. Jokaisella keskusteluun osallistuvalla oli etukäteen tiedossa, että aikaisemman ryhmäkeskustelun perusteella tutkija on muokannut mallia ja tarkoituksena oli tämän keskustelun jälkeen lähteä jalkauttamaan TYÖkuntoon mallia (Liite 1) sekä sen mukaista toimintaa työryhmille.

7.8.1. Suunnittelu

Tutkija oli varautunut ryhmäkeskusteluun siten, että jokainen osallistuja oli saanut ennalta muokatun TYÖkuntoon mallin sähköpostiinsa. Tämän lisäksi jokaiselle osallistujalle oli tulostettu kappale mallista keskustelun tueksi. Tarkoituksena oli vielä niiltä osin käydä mallia lävitse mitä aiempi keskustelu oli tuottanut muokattavaa. Tutkijan tavoitteena oli, että malli olisi sellaisessa muodossa, että läsnäolijat hyväksyisivät mallin sellaisenaan käyttöön ja sitoutuisivat allekirjoituksellaan noudattamaan mallin mukaista toimintaa. Tutkijan ennakkokäsityksenä oli, että TYÖkuntoon mallia on tarkasteltu useiden syklien ajan kriittisesti ja tässä kohtaa malli hyväksyttäisiin käyttöön.

7.8.2. Toteutus

Keskusteluun osallistui kaikki kutsutut. Keskustelussa tuli ilmi, että yksi osallistujista ei ollut perehtynyt malliin etukäteen. Mallia käytiin lävitse suunnitelman mukaisesti ja malli hyväksyttiin sellaisenaan käyttöön. Ryhmäkeskustelussa sovittiin, että mallia aloitetaan jalkauttamaan työryhmiin heti vuoden vaihteen jälkeen.

7.8.3. Havainnot

Tutkija oli selkeästi kyennyt muokkaamaan mallia aikaisempien syklien perusteella oikeanlaiseksi. Malli hyväksyttiin sellaisenaan käyttöön. Toiminnallisen tutkimuksen viides sykli täyttää laadukkaan tutkimuksen kriteeristön jatkokäsittelyn osalta (Tappura 2009).

7.8.4. Yhteenveto

Aikaisemmat neljä sykliä olivat muokanneet TYÖkuntoon mallia ja sen mukaista toimintaa oikeaan suuntaan. Lähtöolettamuksena oli, että johto ja vastuuohjaaja taso hyväksyisivät mallin sellaisenaan käyttöön. Jokainen osallistuja sitoutui toteuttamaan mallin mukaista toimintaa yksikössään.

7.9. Kuudes sykli: Mallin jalkauttaminen työryhmille

Viides sykli mahdollisti kuudennen syklin käynnistämisen. Kaikki viisi ryhmäkeskustelua työryhmien kanssa suunniteltiin toteutettavaksi tammikuun aikana.

7.9.1. Suunnittelu

Mallin jalkauttaminen työryhmille oli tarkoitus toteuttaa siten, että jokainen vastuuohjaaja jakaa mallin luettavaksi työryhmälleen etukäteen. Mallia oli tarkoitus käydä lävitse siten, että tutkija, ryhmän vastuuohjaaja ja työryhmä olisi paikalla normaalin työpaikkakokouksen yhteydessä, jossa mallia sekä sen mukaista toimintaa käsiteltäisiin. Suunnitelmana oli, että tutkija johtaa keskustelua, mutta samaan aikaan aktivoiden työryhmää keskusteluun mukaan. Tutkijan tavoitteena oli painottaa myös jokaisen työntekijän vastuuta työkyvystä sekä -hyvinvoinnista, sillä työryhmän yhteisöllisyys sekä työyhteisötaidot ovat olennaisessa osassa työhyvinvointia kehitettäessä erityisesti, kun kyse on pienistä työryhmistä.

7.9.2. Toteutus

Valtaosa työryhmistä oli saanut mallin etukäteen luettavakseen. Ryhmäkeskustelut työryhmien kanssa toteutettiin tammi- ja helmikuun aikana. Kaikki työryhmät eivät olleet saaneet tutkijan suunnitelman mukaisesti mallia etukäteen luettavakseen. Lähes jokaisessa yksikkökohtaisessa ryhmäkeskustelussa oli ainakin yksi osallistuja, joka ei ollut perehtynyt malliin lainkaan ennen keskustelua, vaikka materiaali olikin ollut saatavissa.

Ensimmäinen työryhmä osallistui kokonaisuudessaan keskusteluun, lukuun ottamatta yhtä työntekijää, joka oli vuosilomalla. Keskustelussa käytiin hyvin seikkaperäisesti TYÖkuntoon mallia lävitse. Työryhmä osallistui keskusteluun aktiivisesti. Osa työryhmästä toikin esiin, että mallin mukainen toiminta oli ennalta heille tuttua esimerkiksi aiemmista työpaikoista. Keskustelua käytiin tiiviisti erityisesti sairauspoissaoloista

esimiehen luvalla. Tämä työryhmä lähtikin hyvin keskusteluun jokaisen työntekijän vastuusta mallin mukaiseen toimintaan. Keskustelua käytiin myös sairauspoissaoloihin liittyen, erityisesti psyykkisten kuormitustekijöiden kautta.

Toisen työryhmän kanssa käyty keskustelu sujui eniten tutkijan suunnitelman mukaisesti. Jokainen keskusteluun osallistunut työryhmän jäsen oli edes jossain määrin perehtynyt etukäteen jaettuun malliin. Keskustelua käytiin aktiivisesti ja tässä työryhmässä pohdittiinkin ennen kaikkea työhyvinvointia arjen prosessien kautta, kuten yhteistyön sujuvuutta toisten työryhmien kanssa ja työn sujuvuuden takaamista mahdollisen sairauspoissaolon sattuessa. Työryhmä on pieni, kuten muutkin työryhmät, mutta mahdollinen resurssivaje vaikuttaisi merkittäväällä tavalla työn sujuvuuteen. Työryhmä halusi vielä selkeän linjauksen poissaolon ilmoituskäytäntöön, selkeän ohjeen ketä esimiestä tavoitellaan sairaspöissaolon ilmentyessä ja missä järjestyksessä.

Kolmannen työryhmän kanssa käytiin keskustelua normaalin viikkopalaverin yhteydessä ja tutkijalla oli etukäteen tieto, että mallia oltaisiin käyty lävitse jo aiemmin tutkijan ollessa vuosilomalla. Paikalla ollut työryhmä ei ollut kuitenkaan tähän keskusteluun osallistunut, joten mallin mukainen toiminta käytiin lävitse tutkijan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Yksi viikkopalaveriin osallistunut työntekijä ei ollut kuullut sanallakaan mainittavan aiemmin TYÖkuntoon mallista. Tässä työryhmässä mallin mukainen toiminta herätti vähiten keskustelua. Tutkija painotti erityisesti jokaisen velvollisuutta työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä sekä niiden asioiden ehkäisyssä, jotka voivat työkykyä uhata. Työryhmä keskusteli lähinnä hyvin käytännön asioista ja työterveyshuollon käytettävyydestä.

Neljannen työryhmän kanssa keskustelu käytiin kuukausipalaverin yhteydessä ja paikalla olivat kaikki työryhmän jäsenet. Mallin mukainen toiminta otettiin varsin positiivisesti vastaan. Työryhmä osallistui aktiivisesti keskusteluun. Keskustelun painopisteenä tämän ryhmän kohdalla oli erityisesti jokaisen vastuu mallin mukaisesta toiminnasta. Työntekijät kävivät aktiivisesti keskustelua siitä, että jokaisen velvollisuus on nostaa asia puheeksi, mikäli huoli tai epäily toisen työntekijän työkyvystä herää. Työryhmä toi keskusteluun myös työryhmätaidot ja hyvän työikätyksen ja keskustelivat avoimesti siitä, että keneltäkään ei voi hyväksyä epäammattillista käytöstä esimerkiksi persoona syihin vedoten.

Viides työryhmä oli käynyt edellisessä palaverissaan lävitse jonkin verran mallia ja sen mukaista toimintaa. Tämä oli keskittynyt ennen kaikkea sairaspoissaolokäytänteisiin. Koko työryhmä oli tässä keskustelussa paikalla ja lähes kaikki olivat perehtyneet malliin ennalta. Vastuuohjaajan aloitteesta sovittiin otettavaksi käyttöön lista, johon jokainen kuittaa, kun on malliin perehtynyt vielä itsekseen uudelleen. Varhaisen tuen mallin mukainen toiminta otettiin hyvin vastaan. Työryhmää tuettiin kääntymään tutkijan ja/tai vastuuohjaajan puoleen, jos mallin mukaisesta toiminnasta nousee pohdittavaa. Tässäkin työryhmässä nousi keskusteluun mahdollinen sairauspoissaolon palkattomuus, riippuen siitä onko kyseessä sairaus tai

vamma, joka oikeuttaa työntekijän saamaan sairaajan palkkaa. Asiaan reagoitiin jopa melko vahvasti tunteella ja tiedusteltiin mikä on työnantajan kanta näihin asioihin. Tässä kohtaa tutkija toi esiin, että tilanteeseen ollaan reagoitu ja asia on käsittelyssä heti seuraavassa työterveysyhteistyöpalaverissa. Tutkija toi esiin, ettei ole työnantajan toive tai tahtotila, että työterveyshuollosta saadaan sairaslomatodistuksia, jotka eivät suoraan ilman erillistä keskustelua oikeuta sairaajan palkanmaksuun. Työryhmän vastuuhjaaja toi ryhmäkeskustelutilanteessa esiin, että kehityskeskusteluiden ensimmäiset ajat on sovittu.

Jokainen ryhmäkeskustelu noudatti samaa kaavaa suunnittelun ja toteutuksen osalta. Lähes joka keskustelussa nousi esiin sairausloman mahdollinen palkattomuus. Tutkijalle tämän aiheen käsittely tuli esiin yllättäen. Viidennen ryhmäkeskustelun kohdalla oli asiaan jo reagoitu ja työnantajan kanta kyettiin tuomaan selkeästi esiin. Tämä mielestäni heijastelee juuri siihen asiaan, että tänä päivänä työn kuorma painottuu psyykkiseen kuormaan ja viimeisen puolen vuoden aikana on ollut poikkeuksellisen paljon sairaslomia ICD-10 luokituksen mukaisia Z-koodeja. Nämä koodit liittyvät yhteydenottoon lääkäriin muiden syiden kuin sairauden tai vamman vuoksi, elleivät ne liity varsinaiseen sairauskoodiin täydentävänä lisätietona. Työnantaja on velvoitettu maksamaan sairausajan palkkaa sairauden tai tapaturman aiheuttamasta työkyvyttömyydestä. Mikäli työnantaja katsoo, ettei työntekijän toimittama lääkärintodistus anna perusteita palkanmaksulle, tulee työnantajan olla viipymättä yhteydessä työntekijään ja käydä epäselvä tilanne läpi pohtien työntekijän kanssa, kuinka tilanne ratkaistaan. Työnantaja voi edellyttää työntekijää hankkimaan lisäselvityksen lääkäriltä, jonka perusteella ratkeaa onko kyseessä sairauden tai tapaturman aiheuttamasta palkallisesta poissaolosta vai ei. (Hyvinvointiala 2017.)

7.9.3. Havainnot

Ryhmäkeskusteluiden tarkoitus oli saattaa tietoisuuteen, että TYÖkuntoon mallia on työstetty aktiivisesti ja yritysjohto sekä vastuuhjaajat ovat sitoutuneet mallin mukaiseen toimintaan. Malli on luotu yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja he ovat myöskin velvoitettuja toimimaan mallin mukaisesti.

Keskusteluissa tutkija painotti erityisesti jokaisen osallisuutta ja velvollisuutta työkyky asioihin sekä oikeutta tulla kohdelluksi tasavertaisesti. Työryhmät lähtivät aktiivisesti keskusteluun mukaan mikä mielestäni osoittaa TYÖkuntoon mallin mukaisen toiminnan tarpeellisuuden sekä työryhmien motivaation muutokseen. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on reaaliaikaisen muutos ja toiminnallisen tutkimuksen kuudes sykli täyttää laadukkaan tutkimuksen kriteeristön, sillä tämä vaihe tavoitti työryhmien jäseniä varsin laajasti sekä heidän joka päiväistä toimintaansa luoden uudenlaista ymmärrystä. Toiminnallisen tutkimuksen edetessä sain palautetta, että vastuuhjaajat olivat käyneet työhön paluu keskusteluja mallin mukaisesti sekä varhaisen tuen keskusteluja. (Tappura 2009.) Tutkija katsoo, että työryhmien esiin

tuoma sairausloman ajan mahdollinen palkattomuus kuvaa toimintatutkimuksen arvaamatonta luonnetta (Syrjälä ym. 2006, 96).

Jokainen ryhmäkeskustelu oli omanlaisensa ja niissä nousi erilaiset asiat esiin. Ryhmäkeskustelut toivat esiin niin työryhmän välistä dynamiikkaa, mutta myös jossain määrin vastuuhjaajien tapaa toimia työkentällään. Teoreettinen viitekehys tuo esiin, että vahva ammatillinen itsetunto ja oman työmarkkina-arvo tunnistaminen helpottavat kohtaamaan muutoksen aiheuttamaan epävarmuutta. Ryhmäkeskustelut vahvistivat erilaisuudellaan sitä, että johdon on avoimesti viestittävä työn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä vahvistettava asian uskottavuutta omalla esimerkillään. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011.)

Järvinen (2011, 43-44) lainaa teoksessaan kuuluisan sosiaalipsykologin Kurt Lewinin sanoja ”*If you want truly to understand something, try to change it.*” Nämä sanat kuvaavat hyvin tämän päivän työyhteisöjä sekä työyhteisöjen jatkuvaa muutostarvetta. Yleensä palaute muutoksen toteuttamisesta on negatiivista koskien niin itse muutosta kuin sen toteuttamistapaakin. Lewinin sanat voidaan tulkita siten, että ihmisen ja hänen käyttäytymisen ymmärtäminen vaatii sitä, että yrität muuttaa häntä. Toiminnallisen tutkimuksen kohteena oli sosiaalinen käytäntö, joka vaati pohtimaan myös työntekijöissä ja ryhmässä esiintyviä ilmiöitä muutoksen kohdatessaan. (2011.) Toiminnallisen tutkimuksen kuudes sykli nostaakin esille Viitalan (2013, 20) esiin tuoman elementin, että henkilöstön tarpeet vaihtelevat. Henkilöstö jakautuu erilaisiin ryhmiin, joilla jokaisella on omanlaisensa tarpeet. Hän painottaa, että tulevaisuuden haaste henkilöstöjohtamisen kentällä on löytää tasapaino joustavuutta mahdollistavien ja pysyvyyttä takaavien ratkaisujen välillä.

Perinteisesti työryhmissä tuodaan aktiivisesti esiin muutostarvetta, vaihtelua sekä uusia haasteita. Toisaalta halutaan pitää kiinni vahvasti vanhasta ja kaivataan myös pysyvyyttä. Tämä on muutosjohtamisen kohtaamaa problematiikka, sillä muutosta ei voida toteuttaa muuttamatta mitään. Ristiriitaisuus, kaksijakoisuus ja epäjohtonmukaisuus ovat asioita, joita joudutaan kohtaamaan. Usein esiintyvä ilmiö on työntekijän halujen ja motiivien välinen ristiriita. Visiointi vaiheessa, jossa muutosta suunnitellaan, työntekijät usein ovat varsin innostuneita. Lähes kaikki muutosjohtamisen teoriat korostavat visiointivaihetta, jolla kyetään innostamaan työntekijöitä ja vähentämään tarvetta pitää vanhoista totutuista tavoista ja malleista kiinni. (Järvinen 2011, 44-45.)

Työryhmät eivät olleet visiointivaiheessa mukana, mutta vastuuhjaajat sen sijaan olivat. Vaikka työryhmät eivät olleet visioinnissa mukana, ottivat he hyvin vastaan uuden toimintamallin ja sen mukaisen toiminnan. Se, että uusi toimintamalli ei tuottanut varsinaisesti merkittävää ristiriitaisuutta tai epäjohtonmukaisuutta ryhmäkeskustelutilanteissa johtune siitä, että kyse on puhtaasti työhyvinvointiin sekä sen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvistä asioista, vaikka TYÖkuntoon mallin mukainen toiminta koskettaa kaikkia ja velvoittaa jokaista mallin mukaiseen toimintaan. Ei siis ole pelkästään kyse johtamiseen liittyvästä asiasta.

Koska työelämä on elänyt jo 1990-lähtien jatkuvassa muutoksessa toiminnan ja tuottavuuden kehittämisen vuoksi korostuu mielestäni teoriaosassa esiin nostettu teema, että yritys tarvitsee onnistuakseen riittävän määrän yritykseen sitoutuneita ja työhönsä motivoituneita työntekijöitä (Viitala 2013, 3). Koen, että pienet työryhmät, joilla kaikilla on oma vastuuohjaajansa korostaa tätä entisestään. Virtanen (2015) korosti luennollaan, että yrityksen on kriittisesti tarkasteltava esimiesvalintojaan. Esimiehen tulee olla ennen kaikkea työhyvinvoinnin vartija. (2015.) Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa toteutuneen onnistuneesti, mikäli henkilöstöjohtamisen keinoin on mahdollistunut yrityksen strategian mukainen toiminta sekä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Tämä edellyttää riittävää henkilöstöä niin laadullisesti kuin määrällisestikin, jotka kykenevät vastaamaan yrityksen uusiutumiseen ja kehittymiseen. Henkilöstöjohtaminen on tällöin taloudellista, tavoitteiden mukaista ja laadukasta. Laadukas henkilöstöjohtaminen heijastaa henkilökunnan työn mielekkyyttä. Työn tavoitteet ovat asetettu mahdollisiksi toteuttaa ja työolosuhteet tukevat heidän osaamistaan ja työssä suoriutumistaan. Palkkioiden tulee olla oikeudenmukaisia ja ilmapiiriin heitä kannustava. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on erittäin tärkeää kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sitouttaa henkilökunta yritykseen. (Viitala 2013, 19-20.)

Esimiehen tulee toimia suunnan näyttäjänä, viestin välittäjänä sekä päätöksen tekijänä. Hän huolehtii myös työn tuottavuudesta, mutta hänen tulee toimia motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Esimiehen työkenttä on varsin moninainen ja hänen tulee ymmärtää hyvin oman organisaation perustehtävä ja visio, jotta hän kykenee viestittämään tätä myös eteenpäin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11.) Tämä korostuu erityisesti pienessä yksityisessä yrityksessä, joka kilpailee olemassa olostaan jatkuvasti kovenevassa kilpailutilanteessa. Suuret hoiva-alan yritykset yrityskauppojen myötä nielevät vastaavia yrityksiä, kuin mitä tutkittava yritys on. Jokaisella vastuuohjaajalla tulee olla riittävää motivaatiota ja tahtotilaa kehittää toimintaa kohti erinomaisuutta. Ennen kaikkea vastuuohjaajien vahva ja jatkuvasti kehittyvä osaaminen korostuu. Prosessien tulee olla selkeitä ja yrityksen on kyettävä ketterään ja tulokselliseen toimintaan. Yritykselle on täten erityisen tärkeää vaalia sitoutuneita ja motivoituneita vastuuohjaajiansa.

Yrityksen tulee osoittaa tahtotilaansa TYÖkuntoon mallin mukaiseen toimintaan. Yritysjohdon tulee omalla mallillaan kyetä osoittamaan, että he itse pitävät työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan huolta. Kehityskeskustelut ovat oiva työkalu kartoittamaan työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä osaamisen ja ammattitaidon tilaa. Työsuojelun toimintaohjelmassa on otettu kantaa kehityskeskusteluiden toteuttamiseen ja tässä kohtaa tärkeintä on osoittaa kiinnostuksensa, kuinka TYÖkuntoon mallin mukainen toiminta lähtee etenemään. Yritysjohdon tulee myös vaatia mallin mukaista toimintaa. Seuraava askel mallia näyttääkseen olisi aktivoida myös vastuuohjaajien kehityskeskustelut, joiden kautta tulisi kartoittaa heidän osaamistaan, valmiuksiaan ja kehitystarpeitaan.

7.9.4. Yhteenveto

Kuudes sykli koski mallin jalkauttamista työryhmille. Tutkimus eteni ryhmäkeskusteluiden osalta pääsääntöisesti tutkijan suunnitelman mukaan. Nostettakoon esiin, että tutkijan ennakkokäsitys toteutui, että kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuvat eivät ole etukäteen tutustuneet materiaaliin. Ryhmäkeskustelut toteutuivat aktiivisessa ilmapiirissä ja tutkimuksen tässä vaiheessa tutkija on erittäin tyytyväinen, kuinka TYÖkuntoon mallin mukainen toiminta otettiin hyvin vastaan siitä huolimatta, että työryhmät eivät olleet visiointivaiheessa mukana. Tutkija sai suunnitelmansa mukaan painotettua työntekijöiden tasavertaista kohtelua sekä jokaisen osallisuuden tärkeyttä. Kuudes sykli korostaakin vastuuhjaajien vastuuta toimia pitkäjänteisesti ja systemaattisesti TYÖkuntoon mallin mukaisesti, saaden siihen organisaatiolta riittävän tuen.

8 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

8.1. TYÖkuntoon mallin hyödynnettävyys

Tutkimuksen lopputuloksena saavutettu TYÖkuntoon malli on tarkoitettu hyödynnettäväksi juuri kyseisen yrityksen käyttöön tutkittavalla hetkellä. Malli sekä sen käytettävyys vaativat jatkuvaa tarkastelua ja arvioimista. Yrityksen kehittyessä myös yrityksen erityispiireet voi jossain määrin muuttua ja tätä kautta myös malli vaatii uudelleen tarkastelua säännöllisesti. Mallin hyödynnettävyys voidaan vahvistaa kirjallisuuskatsaukseen sekä aikaisempiin tutkimuksiin pohjaten. Turjan, Kalevan, Kivistön ja Seitsamon (2012) aikaisempi tutkimus osoittaa, että varhaisen tuen toimintamallilla kyetään saamaan hyviä tuloksia aikaiseksi. Mallin hyödynnettävyys heidänkin tutkimuksessaan osoitti, että riittävä tieto tai toimintamalli eivät riitä toivotus tuloksen saavuttamiseksi vaan olennaista on, että organisaatiolla on riittävä tahtotila. Turjan ym. tutkimus osoitti, että hyödynnettävyys vaatii pitkäkestoista ja systemaattista toimintatapaa sekä organisaation sitoutumista.

8.2. Toiminnallisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Perinteinen sosiaalitieteellinen tutkimus käyttää luotettavuutta arvioimaan termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kuvaa kuinka tutkimuksella saavutetut tulokset vastaavat asioiden todellista tilaa. Validiteetin käsite vertailee siis tosiasioiden ja väitteiden vastaavuutta. Lähtöasetelmana validiteetin käsitteessä on, että tutkija on ulkopuolinen tietäjä, joka esittää väitteitä tutkittavasta kohteesta. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen luotettavuutta siitä lähtökohdasta käsin, että onko tutkimus toistettavissa uudelleen, jolla pyritään poissulkemaan niitä yksittäisiä satunnaistekijöitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa häiritsevästi tutkimustulokseen. Reliabiliteetti on huonosti soveltuva käsite toimintatutkimuksen arvioinnissa, sillä koko toimintatutkimus perustuu interventioihin ja täten voidaan katsoa, että koko tutkimus on ”väliin tuleva muuttuja”, jota hyödynnetään tutkimuksen lävitse tarkoituksenmukaisesti.

Tilanne ei ole uusittavissa intervention jälkeen. Voidaan katsoa, että toimintatutkimuksen tulos on todellinen ainoastaan tietyssä ajan ja paikan määrittämässä tilanteessa. Validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu täten sellaisenaan kuvaamaan toiminnallisen tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksen tieto on yhteyksistä riippuvaa sekä pätevää riippuen ajallisesta ja paikallisesta yhteydestä. Olennaista on tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde. Toimintatutkimuksella saavutettava tieto on Kemmisin ja Wilkinsonin mukaan pätevää *”ainoastaan siinä ajan ja paikan määrittämässä hetkessä, jossa se saavutettiin”*. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111-114.)

Toimintatutkimusta koskeva teorian tieto tuo esiin, että tutkimuksen pätevyyttä voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että sen tarkoituksena on kehittää yhteisön toimintaa. Toimintatutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen siinä kohtaa, jos se tuotti uutta käytäntöä, joka osoittautui toimivaksi. Tässä toiminnallisessa tutkimuksessa kyettiin osoittamaan TYÖkuntoon malli toimivaksi, sillä mallin mukainen toiminta tulee merkittävällä tavalla kehittämään työyhteisön toimintaa. Olennaista mallin mukaisessa toiminnassa on velvoite varhaiseen puuttumiseen. Vaikka itse toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena ei suoraan ollut mallin lomakkeiston käytettävyyden, voitiin silti tutkimuksen aikana kuitenkin todeta kaikkien lomakkeiden olevan käyttökelpoisia. Pragmatismien on katsottu soveltuvaksi toimintatutkimuksen totuuskriteeriksi. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan tosi, mikäli se johti toivottuun lopputulokseen. Tutkimuksen totuuden voidaan katsoa olevan myös riippuvainen siitä, mitä seuraamuksia halutaan painottaa tai ylipäättään mitä seuraamuksia edes seurataan. (Huttunen ym. 1999, 118-120.) Toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena oli luoda yhteisiä toimintamalleja raameja esimiestyöhön. Tämän osalta tutkimuksen voidaan katsoa toteutuneen tavoitteellisesti, sillä TYÖkuntoon malli antaa selkeät raamit missä kohtaa asioihin tulee puuttua ja mitä asioita vastuuohjaajan tulee seurata. Se kuvaa myös tarkkaan organisaation, vastuuohjaajien ja työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee tarkastella enemmänkin koko prosessin luotettavuuden näkökulmasta sekä kiinnittää huomiota prosessin tarkkaan kuvaamiseen raportointi vaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Toimintatutkimuksen lähtökohtana on, että se etenee syklimäisesti ja sykli johtaa aina seuraavaan sykliin. Jokainen sykli itsessään arvioi tutkimuksen luotettavuutta, sillä jokaiseen sykliin tulisi sisältyä arvio toiminnan merkityksestä ja tulosten arviointi. Uuden syklin tulee perustua aina edellisen syklin arviointiin. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.) Tutkija muokkasi jokaisen syklin suunnitelmaa edellisestä syklistä saamiensa havaintojen perusteella.

Toiminnallisen tutkimuksen voidaan katsoa täyttävän luotettavuuden kriteerit, sillä jokainen syklin perusteella tehdyt havainnot johtivat seuraavan syklin suunnitelman tarkasteluun. Prosessi alkoi jo varsin varhaisessa vaiheessa, mutta se oli varsin jäsentymätön aina vuoden 2016 alkuun saakka, jolloin se sai selkeän rajauksen ja täten päämäärän. Tutkijan näkökulmasta prosessi jäsennyttyään eteni varsin suunnitelmallisesti ja tutkija hyödynsi aktiivisesti eri syklien vaiheissa käytännön työelämän

kenttää sekä organisaation ja työterveyshuollon tukea. Täten luotettavuutta on arvioitu koko prosessin ajan myös muiden toimijoiden toimesta. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin pääsääntöisesti ryhmäkeskusteluja ja varmistaa syklisen toteutuksen luotettavuuden on nämä tarkistettu yrityksen johdon tasolla sekä kuudennen syklin mukaiset ryhmäkeskustelut tarkistettiin osallistuneiden vastuuhjaajien tasolla. Tutkija on muokannut ryhmäkeskusteluiden toteutusta ja havainnointia kirjallisten muistioden, yrityksen johdolta sekä vastuuhjaajilta saamansa palautteen perusteella, jolla on pyritty varmistamaan myös tulosten tulkinnan oikeellisuus. Edellä kuvattu toiminta vahvistaa luotettavuuden objektiivisuutta, sillä tutkija ei pysty olemaan tämänkaltaisessa tutkimuksessa täysin objektiivinen, sillä hän toimii osana työryhmiä subjektiivisesti työnkuvansa perusteella. Hän on subjektiivinen osa työryhmää.

Yleisesti toimintatutkimusta on kritisoitu sylkisen mallin kaavamaisuudella sekä siitä näkökulmasta, että se sitoo tutkijaa kaavamaisuudellaan (Heikkinen 2010, 221). Tässä toiminnallisessa tutkimuksessa kaavamaisuus toi tutkimukseen lähinnä ryhtiä ja varmisti läpi tutkimuksen sen luotettavuutta. Tutkija ei kokenut kaavamaisuutta haasteelliseksi vaan lähinnä tukevana elementtinä. Tässä toiminnallisessa tutkimuksessa syklit muovautuivat selkeästi alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti ja varsinaisia erillisiä sivusyklejä ei tutkimuksessa tullut. Tutkimuksen ennakoimattomuutta kuvasi syklissä kuusi esiin tulleet sairauslomien mahdollinen palkattomuus esille nostaminen.

8.3. Toiminnallisen tutkimuksen eettisyys

Toimintatutkimuksen eettisyyttä tulee tarkastella menetelmän eettisyyden sekä raportoinnin eettisyyden kanalta. Toiminnallisen tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää yhteisöllisyyttä ja tutkimuksen kantava voimavara olikin nimenomaan jokaisen ryhmän aktiivinen osallistuminen. (Heikkinen 2010, 223-224). Tutkimus ei varsinaisesti antanut mahdollisuutta valita osallistuuko TYÖkuntoon mallin kehittämiseen ja sen mukaiseen toteutukseen, joka saattaa heikentää tutkijan arvioin mukaan osallistujien sitoutuneisuutta. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan tullut selkeästi esiin, että kukaan osallistujista ei olisi sitoutunut mallin kehittämiseen. Malli kuitenkin pyrkii kuitenkin aktiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työkykyä uhkaavien asioiden varhaiseen ennakoimiseen. Tutkimus toteutettiin kuitenkin osallistaen visiointivaiheessa vastuuhjaajat, jolla pyrittiin sitoutumiseen ja motivoitumiseen. TYÖkuntoon mallin mukaiseen toimintaan olisi voitu velvoittaa yhtä lailla ylhäältä käsin ilman vastuuhjaajien osallistamista. Varsinainen sitoutuneisuus ja motivaatio tulee kuitenkin esiin vasta tutkimuksen päätyttyä, kuinka mallin mukaista toimintaa lähdetään toteuttamaan ja kuinka tämän seurauksena malli integroituu osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Tappura (2009) toteaa seuraavasti: ”Tutkija ei saa dominoida tutkittavaa kohdetta”. Tutkija pohti tätä asetelmaa erityisesti roolistaan käsin. Tutkijan työnkuva ja tehtävä kenttä hoitotyön esimiehenä on sen kaltainen, että se väistämättä jossain määrin tätä asetelmaa muodostaa. Tutkija osallistui tutkimuksen aikana ryhmäkeskusteluihin omasta työroolistaan käsin

hyödyntäen ryhmäkeskusteluissa osallistavaa havainnointia. Tutkija arvioi, että työrooli ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen etenemiseen merkittäväällä tavalla, sillä jokaisessa ryhmäkeskustelutilanteessa vuorovaikutus oli avointa ja aktiivista.

Raportoinnin eettisyyden varmistamiseksi raportin on lukenut lävitse yritysjohtajan edustaja ja ryhmäkeskusteluiden osalta näihin osallistuneet vastuuohjaajat. Raportoinnissa on pyritty huolehtimaan, että kenenkään tutkimukseen osallistuneen yksittäiset mielipiteet eivät tule esiin. Suoria lainauksia tutkija ei ole käyttänyt ryhmäkeskusteluiden toteutusta kuvatessaan lainkaan.

8.4. Toteutumisen ja onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnata johtaminen samalle ammatilliselle tasolle kuin asiakasosaaminen. Tutkimuksen aikana voidaan katsoa otetun suuri askel kohti ammattimaisempaa henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen päätyttyä voidaan todeta, että vielä johtamisen ammatillisuus ei ole samalla tasolla kuin asiakasosaaminen, mutta sitä kohden työskennellään aktiivisesti ja nykyinen suunta on varsin hyvä. Korkea ammatillisuuden saavuttaminen johtamisen tasolla vaatii johdon ja vastuuohjaajien sitoutumista sekä kriittisen osaamisen tarkastelua johtamisen näkökulmasta. Johtamisen kehittämiskohteita on jatkossa tunnistettava ja mahdollistettava näiden kehittäminen.

TYÖkuntoon malli tuo selkeät raamit esimerkiksi sairauspoissaolojen seurantaan, joka oli ennen tutkimuksen aloittamista ollut puutteellista. Toimintatutkimuksen lopputuloksena oli TYÖkuntoon malli, joka velvoittaa kaikkia osapuolia, mutta ennen kaikkea organisaatiota sekä vastuuohjaajia puuttumaan työkykyä uhkaaviin asioihin jo siinä vaiheessa, kun asiasta herää epäily. Tämä on tutkijan näkökulmasta suuri muutos aiempaan ja korostaa tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämistä, mutta ennen kaikkea perinteisesti ensimmäisenä hyvän johtamisen elementtinä pidettyä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Varhainen puuttuminen sekä varhaisen puheeksi oton keskustelun yhteydessä täytettävä lomake tuo myös näkyvyyttä. Koko prosessin ajan on tullut selkeästi esiin, että sovitut toimenpiteet ja niiden toteuttaminen tulee kirjata asianmukaisesti muistioihin. Tämä poistaa työntekijöiden näkökulmaa, että ”mitään ei kuitenkaan” tehty kun toiminta tehdään näkyväksi.

TYÖkuntoon malli mahdollistaa puuttumisen yhdenmukaisesti ja kaikilla osapuolilla on selvillä selkeät raamit tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Raamit ohjaavat milloin asioihin tulee puuttua varhaisessa vaiheessa. Tämä antaa työkalun esimiestyöhön eikä puuttuminen ole ”mutu” tuntutuman varassa. Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen tältä osalta, sillä tutkimuksen yksi tarkoitus on tuottaa toimintatapoja ja raameja esimiestyöskentelyyn.

Toimintatutkimukselle toivottavaa on, että toiminnan kehitys jatkuu itsenäisesti tutkimuksen päätyttyä (Tappura 2009). Tämä takaa toiminnan

siirtymisen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. TYÖkuntoon malli on uusi tapa toimia ja tarvitsee ennen kaikkea yrityksen johdon ja vastuuhjaajien sitoutumista mallin mukaiseen toimintaan. Tällä hetkellä mallin mukaisen toiminnan integroitumista on pyritty vahvistamaan sillä, että jokaisessa vastuuhjaajien palaverissa on keskusteltu asioiden etenemisestä ja jalkauttamisesta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös lisätä välittömämpää tiedonkulkua. Vaikka tiedonkulun parantuminen ei tässä tutkimuksessa tule suoraan esiin voidaan kuitenkin arvioida, että prosessi on saanut aikaan myös selkeät työpaikkakokous käytänteet, joilla pyritään varmistamaan ajantasainen ja yhdenmukainen tiedonkulku. Kokous käytänteitä on prosessin aika arvioitu niin johtoryhmän tasolla kuin myös yhdessä vastuuhjaajien kanssa. Organisaatiossa on otettu selkeät vastuuhjaajien palaverikäytänteet käyttöön asianmukaisine esityslistoineen sekä muistioineen. Varmistaakseen ajantasaista ja välitöntä tiedonkulkua on otettu käyttöön työryhmätasolla viikkopalaverit kuukausipalaverien sijaan. Viikkopalaveri osallistuvat vuorossa olevat työntekijät ja palaverista tehdään asianmukaiset muistiot, jotta yhdessä tiedotetut asiat ja yhdessä tehdyt sopimukset tavoittavat jokaisen työryhmän työntekijän. Tämän lisäksi jokaisen työryhmän osalta on sovittu pidettäväksi neljästi vuodessa kehittämisiltapäivä, johon jokainen työryhmän edustaja osallistuu.

Tutkimuksen päätös vaiheessa tutkija arvioi jälkikäteen tutkimuksen toteuttamista. Mikäli tutkimuksen toteutusta voisi tässä kohtaa vielä muuttaa olisi tutkija toteuttanut ennen sykliä neljä vastuuhjaajille puolistrukturoidun kyselyn, jolla olisi kartoitettu vastuuhjaajien tarpeita ja odotuksia varhaisen tuen koulutukseen liittyen. Tutkija nostaa myös esiin, että tutkimukseen olisi voinut liittää TYÖkuntoon mallin lomakkeiston käytettävyyden arvioinnin tutkimuksen aikana suunnitelmallisesti, vaikka tätä arvioita tehtiinkin tutkimuksen aikana.

8.5. Jatkokehittämistarpeet

Toiminnallisen tutkimuksen jatkokehittämistarpeet ovat selkeät. TYÖkuntoon mallin jalkauttaminen tulee varmistaa, joka luo tutkimukselle toivotusti jatkosyklejä tätä kautta. TYÖkuntoon mallissa on nostettu esiin mallit Päihdeohjelman osalta sekä Nollatoleranssi ohje työpaikkakiusaamisen ja –häirinnän suhteen. Nämä mallit tulee tuottaa ja jalkauttaa osaksi yrityksen toimintaa sekä varmistaa mallien käytettävyys. Yrityksen erityispiirteinä hyvän työikäyttyymisen piirteet, johon jatkossa tulee vastaamaan Nollatoleranssi ohje työpaikkakiusaamisen ja häirinnän suhteen. Nollatoleranssi ohjeen työstämiseen tulee osallistaa visiointivaiheessa ainakin työsuojelutoimikunta. Työryhmien osallistaminen Nollatoleranssi ohjeen työstämiseen on perusteltua siitä näkökulmasta, että se aktivoi jokaista pohtimaan hyvää työikäyttyymistä, työyhteisötaitoja, mutta myös työyhteisön pelisääntöjä. Tämän teeman asioita vastuuhjaaja taso pohti jo syklissä neljä. Keskustelua koulutuksen yhteydessä herätti mm. kiroilu ja sallitaanko kiroilu osana työikäyttyymistä.

TYÖkuntoon mallissa on sovittu, että yrityksessä on käytössä korvaavan työn mahdollisuus. Korvaavan työn mahdollisuutta ei ole juurikaan käytetty. Yrityksen historiassa on lähinnä ollut muutama yksittäinen työyksikön vaihdos asukkaista lähtevän psyykkisen kuormituksen kohdatessa. Yrityksen ja työterveyshuollon tulee käydä tähän liittyen keskustelua. Tähän asti työterveyshuollosta ei ole tullut yhtään ehdotusta korvaavan työn toteuttamiseksi. Tässä kohtaa esiin nousee myös työntekijän yksilöllisyys ja se, kuinka työntekijä tuo asioita esiin työterveyshuollossa. Työterveyshuollossa tulee olla tämän vuoksi selvillä korvaavan työn mahdollisuudet, jotta he pystyvät selkeämmin tarjoamaan työkykyneuvotteluita ja korvaa työtä.

Kehityskeskusteluiden tarve on noussut esiin jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Näiden merkityksellisyys on nostettu esiin myös Työsuojelun toimintaohjelmassa. Työnantajan tulee velvoittaa vastuuhjaajat käymään kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa, mutta myös varmistaa ja toteuttaa vastuuhjaajien omat kehityskeskustelut.

Yhtenä suurempana jatkokehittämistarpeena on kiinnittää huomio muutosjohtamiseen. Yritys on kasvanut lyhyessä ajassa merkittävästi ja johtaminen ei ole pysynyt aivan tässä muutoksessa mukana. On olennaista, että useilta eri organisaatiotasoilta tulevat muutostarpeet kyetään toteuttamaan hallitusti ja tavoitteellisesti. Yhden suuren haasteen muutoksen johtamiseen tuo sukupolven vaihdos, joka etenee omalla aikataulullaan, mutta vaatii kuitenkin kriittisen osaamisen tarkastelua ja organisaatiotason muutoksia.

9 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli äärimmäisen opettava, mutta myös haastava. Kaikista suurimmaksi haasteeksi koko prosessin aikana koin opinnäytetyön rajaamisen. Varsinainen oivallus syntyi vasta kunnolla toisen opinnäytetyöseminaarin aikana, josta minulle painui mieleen seuraavat sanat: *"hyvä tutkimus on kapea ja yksinkertainen"*. Vasta siis toisessa seminaarissa kykenin taipumaan siihen, että vaikka mielestäni olisi paljon tärkeitä asioita, joita tulisi kehittää, voi niiden työstäminen toteutua tulevaisuudessa tämän tutkimuksen ulkopuolella. Opponenttini todellinen hyödynnettävyys auttoi myös minua katsomaan rastiin seinällä, jota kohti kuljin prosessin läpi ajautumatta jatkuvasti sivuraiteille. Hänen tukensa ja kriittinen palaute erityisesti itse tutkimusosiossa oli äärimmäisen tärkeää, mitä pidemmälle opinnäytetyöprosessissa etenin.

Tutkimus on lopulta sitä mitä itse toivoin, suoraan käytännön työelämään hyödynnettävissä. Suurin hyöty koko prosessista on tullut kuitenkin oman oppimiseni kautta. Vaikka prosessin alku metreillä haparoin ristiin rastiin ilman selkeää päämäärää, oppi näiltä poluilta hyödytti ennen kaikkea minua itseäni. Pohdin paljon omaa ammatillisuuttani, kasvua asiantuntijasta esimieheksi sekä omaa kriittistä osaamistani. Erityisen tärkeänä oli kohdata niitä asioita, jotka koen omiksi kehittymistarpeikseni. Varhaisen tuen mallia työstäessäni havaitsin haasteita erilaisissa ryhmädynamiikan tilanteissa sekä pohdin erityisesti

niitä kohtia, jotka olen oman esimiesurani aikana kohdannut. Oman osallisuuden tarkastelu ja peiliin katsomisen taito on kehittynyt merkittävästi ja tällä hetkellä minun on huomattavasti helpompi kohdata niin omia kehittämiskohteitani ja kyetä lähestymään niitä siten, että aina on jotain opittavaa. Päällimmäisenä tunteena koko prosessista minulla on elinikäisen oppimisen tunne. Vaikka tätä tekstiä kirjoittaessani prosessia taakse päin tarkasteltaessa muistan ne tuskaiset hetket, kun tuntui, että loppua ei näy missään, tuntuu maaliin pääsy ja sen tuoma oppi käsittämättömän hyvältä ja se on rikastuttanut osaamistani merkittäväällä tavalla.

LÄHTEET

Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S. & Luukkonen, R. 2012. Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*. November 2012, Volume 85, Issue 8, pp 915–925.

Aspvik, U. 2006. Osallistava toimintatutkimus. <URL: http://www.epshp.fi/files/5545/Osallistava_toimintatutkimus.pdf> 19.4.2016.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. 2012. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24 (2013), 270–283.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. <URL: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>> 3.1.2017.

Etera. Varhaisen tuen malli tukee työssä jaksamista. <URL: <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyokyky/tyokyvyn-johtaminen>> 2.9.2016.

Heikkinen, H. L. T. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Heikkinen H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen H. L. T. 2010. Toimintatutkimus –toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS- kustannus.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. L. T., 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). 1999. *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Hyvinvointiala. 2017. Sairausajan palkallisuus. <URL: <https://hyvinvointiala.fi/tyomarkkinat/poissaolot/sairausajan-palkallisuus/>> 1.2.2017.

Ilmarinen, J. 2009. Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol. 35, No. 1 (January 2009), pp. 1-5.

Jylhä, V. 2017. Johtaja, vie tutkittu tieto arkeen. *Sairaanhoitaja* 2/2017. 30-33.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jääskeläinen, M., Jääskeläinen P. 2015. Haastattelu 7.1.2015.

Keva. 2016. Aktiivisen tuen kehittämispalvelu. <URL: http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/kevan_aktiivisen_tuen_kehittamispalvelut/Sivut/Default.aspx> 2.1.2017.

Keva. 2017. Tue työkykyä. <URL: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokyky>> 6.1.2017.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutostenjohtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2008. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäkinen, T. 2016. Kiusaamista vai äksyilyä? Näin kitketään vastuuton työkäytös. *Tehy-lehti*. 3.2.2016 <URL: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/kiusaamista-vai-aksyilya-nain-kitketaan-vastuuton-tyokaytos>> 4.2.2016.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Perhekoti Jääskeläinen Oy. <URL: www.pkj.fi> 1.10.2015

Perhekoti Jääskeläinen Oy. 2016. Työsuojelun toimintaohjelma.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. URL: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. 23.11.2016.

Salo, J. 2015. Perhekoti antoi oikean työpaikan. Hämeen Sanomat. 14.1.2015. 14.

Sorjonen, M. 2016. Työkyvyn tukeminen. Koulutus 14.11.2016. Mehiläinen.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <URL: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>> 23.10.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö. STM ja hallituksen kärkihankkeet. <URL: <http://stm.fi/karkihankkeet>> 3.1.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Näkökulma työhyvinvointiin: Minä otan vastuun. <URL: <http://stm.fi/nakokulma-tyohyvinvointiin>> 8.11.2016.

Tappura, S. 2009. Toimintatutkimus. <URL: http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf> 20.11.2016.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Tampere: Juvenes Print –Tampereen yliopistopaino Oy.

Työkyvyntuki. Muokattava www-pohjainen opas työkykyasioihin. <URL: <https://www.tyokyvyntuki.fi/tyokirja/muokkaa#>> 3.9.2016.

Työterveyslaitos. 2014. Uudistettu työterveyshuoltoasetus tuli voimaan. <URL: http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/uudistettu_tyoterveyshuoltoasetus_tuli_voimaan.aspx> 23.11.2016.

Työterveyslaitos. 2014. Uusi asetus vaatii työterveysyhteistyötä ja laatua. <URL: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote15_2014.aspx> 8.11.2016.

Työterveyslaitos. 2015. Työterveyshuollon tehtävät. <URL: <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>> 23.10.2016.

Työterveyslaitos. 2015. Työterveyshuollon järjestäminen. <URL: <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/jarjestaminen/sivut/default.aspx>> 23.10.2016.

Työterveyslaitos. 2015. Työterveysyhteistyö. <URL: <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/jarjestaminen/tyoterveysyhteistyo/sivut/default.aspx>> 23.11.2016.

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi. <URL: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>> 23.10.2016.

Työterveyslaitos. Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. <URL: <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>> 8.11.2016.

Työterveyslaitos. Työelämä 2020 – Suomen työelämästä Euroopan paras. <URL: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyoelama-2020/>> 3.1.2017.

Työterveyslaitos. Työkykyjohtamisen konsultointi. <URL: <https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>> 4.9.2016.

Työterveyslaitos. Työterveys-, työturvallisuus- ja työhyvinvointiosaamisen (TTT-osaaminen) kehittäminen (2015–2018). <URL: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyoterveys-tyoturvallisuus-ja-tyohyvinvointiosaamisen-ttt-osaaminen-kehittaminen-2015-2018/>> 3.1.2017.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. <URL: http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet> 23.10.2016.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Virta, S. 2017. Kaikkien aivot käyttöön. Sairaanhoidaja 2/2017. 14-15.

Virtanen, S-L. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Luento: Hämeen ammattikorkeakoulu. 21.2.2015.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Norderstedt: Books on Demand.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Toimintatutkimus. <URL: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>> 12.2.2017.



TYÖKYVYN HALLINTA, SEURANTA JA VARHAINEN TUKI

Mehiläisen TYÖkuntoon-mallin mukainen toiminta työpaikalla

Taustaa

Tähän oppaaseen on kuvattu työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen mallin periaatteet perustuen Mehiläisen *TYÖkuntoon-malliin*. Opas on tarkoitettu Mehiläisen työterveysasiakkaille, erityisesti pienille ja keskiuurille työpaikoille. Se kattaa uudet vaatimukset, jotka Kela asettaa työnantajalle täyden korvauksen saamiseksi työterveyshuollon kustannuksista.

Perhekoti Jääskeläinen Oy on aikuisten kehitysvammaisten hoito- ja kuntoutuspaikka. Yrityksessä sovelletaan Yksityisen sosiaalialan työehtosopimusta. Valtaosa työntekijöistä tekee jaksotyötä, tasoittumisjakso 4 viikkoa. Yritys tarjoaa palveluina: tukiasumispalveluita, päivä- ja virkistystoimintaa sekä työtoimintaa. Yritys toteuttaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti kodinhoitoa, ruoanvalmistusta, henkilökohtaista ohjaamista, perushoitoa, siivouspalveluita ja lääkehoitoa. Yritys tarjoaa asiakkailleen psyykkisen tuen asiantuntijapalvelut sekä konsultoivan psykiatrin palvelut. Yrityksellä on myös vuokrahuvila Espanjassa, johon matkoja tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa noin kaksi kertaa vuodessa.

Yrityksen osaamisen perustana on neljännesvuosisadan kokemus alalta, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta. Yrityksen osaamisen painopistealueet ovat psykiatrisesti oirehtivat ja haastavasti käyttäytyvät kehitysvammaiset sekä autismin kirjo. Yrityksellä on halua ja taitoa vastata myös akuutteihin psyykkisiin ongelmiin.

Yrityksen toiminta on koko ajan laajentunut tukiasuntojen osalta. Ympäri vuorokautisesti resursoitujen yksiköiden henkilökuntaresurssia on myös lisätty, koska haastavasti oirehtivia asiakkaita on sijoitettu yksiköihin lisääntyvässä määrin Vammaispoliittisen ohjelman mukaisesti. Täten myös uusia työntekijöitä on voitu rekrytoida.

Merkitävimmät työntekijöiden työskentelyyn kohdistuvat altisteet ja kuormitustekijät ovat työtyö ja yksintyöskentely.

Alkuperäisen tekstin on laatinut Työterveyshuollon erikoislääkäri Kari-Pekka Martimo.

Varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen ja tuen mahdollisuudet

Varhaisen tuen tavoite on varmistaa, että mahdollisiin työntekeä, turvallisuutta tai työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin puututaan työpaikalla riittävän varhaisessa vaiheessa. Mitä pidempään ongelmaan puuttumista viivytetään, sitä hankalammaksi sen korjaaminen muuttuu. Toimiva varhaisen tuen malli edellyttää, että kaikki työpaikan osapuolet tietävät oikeutensa ja velvollisuutensa sekä tuntevat malliin liittyvät käytännön toimintatavat.

Perhekoti Jääskeläisen tavoitteena on mallin käyttöönoton myötä keskittyä erityisesti varhaisen tuen tarpeen tunnistamiseen ja madaltaa puheeksi oton kynnystä sekä luoda avointa keskusteluympäristöä.

Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet

Työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijöiltä työsuhteen mukaista työpanosta ja toisaalta työpanoksen heikentyessä velvollisuus ryhtyä ohjaaviin tai korjaaviin toimenpiteisiin. Työnantaja vastaa siitä, että varhaisen tuen malli on laadittu yhteistyössä henkilöstön kanssa ja kaikki osapuolet ovat saaneet valmennusta ja harjoitusta mallin mukaiseen toimintaan. Työnantaja vastaa myös toiminnan seurannasta ja siitä, että esimiehet toimivat sovitun mallin mukaisesti.

Varhaisen tuen malliin kuuluvat erilliset ohjeet päihdeongelman hoitoonohjauksesta (liite 4), nollatoleranssista häirinnän ja kiusaamisen suhteen (liite 5), toiminnasta kriisitilanteissa (liite 6) sekä pitkittyvien tai toistuvien sairauslomien suhteen (ks. myöhemmin). Lisäksi kehityskeskusteluun tai tulos- ja tavoitekeskusteluun voidaan liittää kysymyksiä työn sujuvuudesta ja työssä onnistumisesta, jotta varhaisen tuen mallista saadaan luonnollinen osa esimiestoimintaa.

Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet

Jokaisella esimiehellä on oikeus edellyttää toimintansa tueksi varhaisen tuen mallia. Esimiehellä on velvollisuus toimia mallin ja yhdessä sovitujen pelisääntöjen mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on luoda työntekijöille edellytykset tehdä työnsä hyvin ja turvallisesti. Lisäksi esimiehen tulee tarjota aktiivisesti apuaan, mikäli

hänellä on syytä olettaa työntekijän olevan sen tarpeessa.

Jos työntekijällä on toistuvia poissaoloja, hänen käytöksensä tai olemuksensa oleellisesti muuttuu, työsuoritus heikkenee tai on muuten syytä epäillä, että asiat eivät ole kunnossa, esimiehen velvollisuus on käydä kahdenkeskinen keskustelu työntekijän kanssa hänen tilanteestaan. Ongelmia voi olla työpaikalla, työn tekemisessä, osaamisessa, jaksamisessa, työyhteisössä tai esimiehen omassa toiminnassa. Kaikkiin näihin asioihin esimies voi vaikuttaa ja etsiä ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Joskus esimies voi myös ohjata työntekijän oikean avun piiriin yksityiselämän ongelmissa. Tärkeintä on ”nostaa kissa pöydälle”. Keskustelua varten on olemassa lomake tärkeimpien asioiden kirjaamista varten (liite 1).

Mikäli herää epäily, että ongelmat liittyvät työntekijän terveydentilaan, esimiehen tulee pyytää työterveyshuollosta *työkykyarviota*. Arvion tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä on terveydentilansa perusteella edelleen sopiva työhönsä ja ettei hän mahdollisen sairauden vuoksi altistu työssään erityisille terveysvaaroille.

Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet

Työntekijällä on oikeus tehdä työnsä turvallisesti ja terveyden vaarantumatta. Tavoite on, että työt sujuvat ja työntekijä voi kokea onnistuvansa työssään. Mikäli näin ei ole, varhaisen tuen malli antaa jokaiselle työntekijälle oikeuden ottaa asia puheeksi esimiehensä kanssa.

Toimintamallin tavoitteena on tarttua ajoissa ongelmiin riippumatta siitä, kuka ne ensimmäisenä havaitsee. Myös työkaverin velvollisuutena on ottaa asia puheeksi, mikäli hän näkee siihen olevan tarvetta. Jos ei itse koe voivansa puuttua asiaan, huolesta on keskusteltava esimiehen tai työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Varhaisen tuen malli on jokaisen työntekijän mahdollisuus. Esimieheltä oman huolen osoittaminen on viesti välittämisestä, vaikka huoleen ei olisikaan keskustelun jälkeen aihetta. Mallin mukainen toiminta edellyttää reagoimista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Silloin tulee varmasti eteen tilanteita, joissa varsinaista ongelmaa ei ole (vielä) päässyt syntymään tai joissa asioista on hyvinkin erilaisia käsityksiä.

Jokaisella työntekijällä on samanlainen oikeus mallin mukaiseen tukeen sitä tarvitessaan. Tämä on syytä muistaa koko työyhteisössä erityisesti tilanteissa, jossa yksi työntekijä tarvitsee oikeanlaista suhtautumista ja käytännön tukea työkavereiltaan. Usein pitkältä sairauslomalta palaava työntekijä jännittää työyhteisön suhtautumista vähintään yhtä paljon kuin esimiehenkin suhtautumista. Vaikka esimiehen vastuulla on varmistaa turvallinen työhön paluu ja työssä pärjääminen, ilman työyhteisön tukea se ei onnistu.

Perhekoti Jääskeläinen mallin myötä sitoutuu myös sopimaan matalalla kynnyksellä *työterveysneuvotteluun* yhdessä työntekijän, työnantajan sekä työterveyshuollon kesken.

Varhaisen tuen malli osana sairauspoissaolojen hallintaa

Työntekijällä voi olla vaikeuksia selviytyä työstään terveydellisten ongelmien vuoksi. Näissäkin tilanteissa esimiehen velvollisuus on tukea työntekijää. Sen lisäksi että esimiehen tulee ehdottaa työntekijälle käyntiä työterveyshuollossa, hänen tulee aktiivisesti keskustella työn mahdollisesta vaikutuksesta terveyteen ja terveysongelman pahenemiseen. Usein esimiehen tuki ja ehdotukset työn muutoksista auttavat työntekijää palaamaan nopeammin sairauslomalta töihin tai jopa jatkamaan työssään vaivoista huolimatta.

Aina työntekijä ei ole sairautensa vuoksi täysin *työkyvytön*, vaan työkykyä on edelleen merkittävästi jäljellä. Silloin osatyökykyiselle voidaan tarjota *korvaavaa (muokattua tai kuntouttavaa tai kevennettyä) työtä*, jolla tarkoitetaan sellaista työtä, johon työntekijä sairaudestaan huolimatta pystyy ja joka ei vaaranna sairaudesta toipumista - vaan voi jopa nopeuttaa sitä. Mallin käytön edellytys on, että siitä sovitaan työpaikalla henkilöstön kanssa ja tiedotetaan toimintatapa työterveyshuoltoon. Korvaavan työn onnistuminen edellyttää, että työterveyslääkäri on arvioinut työjärjestelyiden sopivuuden, työntekijä hyväksyy ne ja esimiehellä on tarjottavana työntekijän ammattitaitoa vastaavaa mielekästä työtä tai ammattitaidon kehittämistä.

Työpaikalla sovittu poissaolojen ilmoituskäytäntö

Jos työntekijä ei voi sairauden vuoksi tulla töihin, hänen on ilmoitettava siitä välittömästi esimiehelleen puhelimitse soittamalla. Mikäli työntekijä ei tavoita puhelimitse lähintä esimiestä on hänen oltava yhteydessä seuraavaan esimieheen sekä työyksikköön, jotta tarvittavat sijaisjärjestelyt saadaan tehtyä.

Työntekijä voi olla sairauden vuoksi pois töistä esimiehen luvalla, mikäli työterveyshuollon palvelut eivät ole käytettävissä, maksimissaan kolme perättäistä päivää. Saman sairauden jatkuessa ei voi olla pois esimiehen luvalla vaan tulee hakeutua työterveyshuollon palveluihin. Esimies on oikeutettu pyytämään ensimmäisestä sairaspäivästä lähtien terveydenhuollon ammattihenkilön tai lääkärin kirjoittaman sairauspoissaolotodistuksen. Työntekijän tulee täyttää poissaolosta omailmoituksen (liite 2). Neljännessä päivästä eteenpäin lääkärintodistus on välttämätön. Omailmoitus tai lääkärintodistus tuodaan sairausloman jälkeen esimiehelle, joka lähettää sen

palkanlaskentaan. Mikäli sairaus jatkuu pitkään, työntekijä lähettää todistuksen esimiehelleen postitse. Työnantaja käyttää tarvittaessa alkuperäistä todistusta Kelan sairauspäivärahan hakemiseen.

Poissaolojen seuranta ja työhön paluun tuki

Tiedot työterveyshuollon ulkopuolelta (terveyskeskuksesta, lääkärikeskuksesta, sairaalasta) kirjoitetuista sairauslomista siirretään Mehiläisen työterveyshuoltoon, mikäli työntekijä ei sitä nimenomaisesti kiellä. Siirtoon käytetään *YritysMehiläinen* -palvelua, jolla vältetään salassa pidettävän tiedon kopiointi ja postitus. Työntekijä voi kieltää ulkopuolisen sairauslomatodistuksen lähettämisen omaan työterveyshuoltoonsa tuodessaan sen esimiehelleen.

Esimiehet seuraavat sairauspoissaoloja ja tukevat työhön paluuta seuraavasti:

1. Pitkittyvän sairausloman aikana

Mikäli sairausloma jatkuu yli **kaksi** viikkoa, esimiehen velvollisuus on pitää työntekijään puhelimitse yhteyttä sairausloman aikana.

2. Pitkän sairausloman jälkeen

Kun työntekijä palaa töihin yli **21 vuorokautta** kestäneeltä sairauslomalta, esimiehen velvollisuus on käydä *työhönpaluukeskustelu* heti työntekijän palattua töihin (liite 3).

3. Toistuvat sairauslomat

Mikäli työntekijällä on useampia kuin **neljä** poissaolokertaa **kolmessa** kuukaudessa, esimiehen velvollisuus on käydä samanlainen työhönpaluukeskustelu heti työntekijän palattua töihin. Keskustelu käydään työhönpaluupäivänä.

Varhaisen tuen mallin periaatteiden mukaisesti esimiehellä on oikeus ottaa puheeksi sairauslomat ja muut toistuvat poissaolot myös muissa kuin yllä olevissa tilanteissa. Osapuolten on hyvä ymmärtää, että keskustelun tavoite ei ole kyseenalaistaa sairauslomien tarvetta vaan löytää yhdessä työntekijän kanssa muita ratkaisuja mahdollisiin työssä selviytymisen ongelmiin.

Työterveyshuollossa työterveyshoitaja vastaa yhteydenpidosta pitkällä, yli **neljä** viikkoa kestäville sairauslomilla oleviin työntekijöihin, mikäli sairausloma ei ole määrätty työterveyshuollosta. Sovittaessa työfysioterapeutti voi hoitaa yhteydenpidon, jos sairausloman syy on liikuntaelinvaikeus. Mikäli syy on mielenterveysongelma, yhteydenpidosta voi vastata työterveyspsykologi. Tarvittaessa työntekijä kutsutaan ennen sairausloman loppumista *työhönpaluuarvioon* keskustelemaan työhön palaamista ja siellä päättämistä tukevista toimenpiteistä.

Oleellinen osa sairauspoissaolojen hallintaa on työhönpaluun tuki. Tällä tarkoitetaan toimintatapoja, joilla helpotetaan sairauden tai tapaturman vuoksi pitkään työstä poissaolleen työntekijän paluuta takaisin tuottavaan työhön. Esimiehen yhteydenpito sairausloman aikana on työhönpaluun tuen kannalta välttämätöntä. Jo sairausloman aikana kannattaa keskustella mahdollisesti tarvittavista toipumista tukevista työjärjestelyistä. Näillä tarkoitetaan erilaisia työn tekemiseen liittyviä muutoksia, jotka voivat liittyä niin fyysiseen työympäristöön kuin työn henkisiin kuormitustekijöihin.

Työterveyshuolto voi tukea työhönpaluuta osallistumalla esimiehen ja työhönpalaaajan keskusteluun tarvittavista työjärjestelyistä niin sanotussa *työterveysneuvottelussa*. Jos neuvottelu pidetään sairausloman aikana, siinä voidaan suunnitella myös työhönpaluuta mahdollisen Kelan *osasairauspäivärahan* tai työeläkejärjestelmän *työkokeilun* turvin. Aloitteen yhteiseen työterveysneuvotteluun voi tehdä työntekijä itse, esimies, työterveyshuolto tai henkilöstöasioista vastaava.

Sairauspoissaoloja seurataan työpaikalla säännöllisesti myös ryhmätasolla. Sairauden ja tapaturmien vuoksi menetetty työaika suhteutettuna teoreettiseen työaikaan muodostaa *sairauspoissaoloprosentin*, joka lasketaan palkkajärjestelmästä tai vastaavasta. Vaihtoehtoisesti voidaan laskea menetetyt työpäivät työntekijää kohden.

Yli 20 työntekijän työpaikoilla Mehiläisen Työelämäpalvelujen kattava sairauspoissaoloseuranta mahdollistaa työkyvyttömyyspäivien seurannan diagnoosiluokittain. Lisäksi saadaan yli kuukauden sairauslomalla olevien työntekijöiden lukumäärä (Mehiläisen työterveyshuollosta ja ulkopuolelta kirjoitetut sairauslomat erikseen). Tämä Mehiläisen *asiakasraportti* mahdollistaa myös työhön palauttavien toimenpiteiden lukumäärien seuraamisen.

Toimintamenettelyt toimintatavan laadinnassa

Yllä oleva toimintatapa käsitellään työsuojelutoimikunnassa, yhteistyömenettelyllä ja henkilöstöryhmien edustajien kanssa. Kirjalliseen malliin kirjataan toimintatavan sopimiseen osallistuneet henkilöt, päivämäärä ja allekirjoitukset.

Yllä oleva toimintatapa on käsitelty yhteisesti tällä päivämäärällä. Jokainen käsittelyyn osaa ottanut henkilö sitoutuu ottamaan vastuun toimintatavan ja mallin perehdyttämisestä ja käyttöönotosta työyksikössään.

Hämeenlinnassa 15.12.2016



Käytettyjen termien selityksiä

Asiakasraportti

Mehiläisen Työterveyden asiakkailleen tarjoama yhteenveto sairauspoissaoloista työkyvyttömyyspäivinä ja diagnosoisryhmittäin, terveystarkastusten löydöksistä sekä työterveyshuollon toiminnasta.

Korvaava työ (myös kevennetty, muokattu tai kuntouttava työ)

Työhönpaluuta helpottamaan tai sairausloman sijaan tarjottava tilapäinen työjärjestely, jossa huomioidaan työntekijän terveysongelma.

Osasairauspäiväraha

Kelan osasairauspäivärahaa voidaan käyttää noin kahden viikon yhtäjaksoisen sairausloman jälkeen silloin, kun työntekijä voi tervehtymisen vaarantumatta työskennellä omassa työssään 40-60 % normaalista työajastaan.

Osatyökykyinen

Aina työntekijä ei ole sairautensa vuoksi täysin työkyvytön vaan voi osatyökykyisenä suoriutua työssään osittain, kun joko työtehtäviä tai työaikaa muokataan.

Sairauspoissaoloprosentti

Sairauden tai tapaturmien vuoksi menetetty työaika suhteutettuna teoreettiseen kokonaistyöaikaan (= työsopimuksen mukainen työaika).

Sairauspäiväraha

Kelan tuki aluksi työnantajalle ja myöhemmin suoraan sairauslomalla olevalle työntekijälle sairauden aiheuttaman työkyvyttömyyden aikaisen toimeentulon turvaamiseksi.

Työhönpaluarvio

Pitkään jatkuneen sairausloman loppupuolella tehtävä arvio, jossa keskustellaan työhönpaluuseen liittyvistä seikoista sekä tarvittavista tukitoimenpiteistä työpaikalla.

Työhönpaluu keskustelu

Pitkään jatkuneen tai toistuvien sairauslomien jälkeinen kahdenkeskinen keskustelu, jossa esimies ja työntekijä käyvät läpi työssä selviytymiseen liittyviä asioita sekä sopivat tarvittavista työn sujuvuuteen ja turvallisuuteen liittyvistä toimenpiteistä.

Työkokeilu

Työeläkevakuuttajan tarjoama mahdollisuus tietyillä edellytyksillä järjestää asteittainen paluu työhön pitkän sairausloman jälkeen.

TYÖKuntoon-malli

Mehiläisen työpaikoille luoma malli, johon on koottu sekä tutkimusten että parhaiden käytäntöjen mukaiset toimintatavat sairauspoissaolojen seurantaan ja hallintaan.

Työkykyarvio

Työterveyshuollon palvelu, jossa arvioidaan sekä työntekijän sopivuutta terveydentilansa puolesta hänelle suunniteltuihin työtehtäviin, että hänen terveydentilansa vuoksi mahdollisesti lisääntyntä vaaraa saada terveydelle haittaa työssään. Työnantaja saa arviosta lausunnon, jossa pelkästään todetaan, onko työntekijä sopiva, sopiva tietyin edellytyksin tai sopimaton hänelle suunniteltuihin töihin.

Työkyvytön

Kun työntekijä on sairautensa vuoksi kykenemätön tekemään työtään tai siihen läheisesti verrattavaa työtä (mukaan luettuna korvaava työ), hän on oikeutettu sairauslomaa osana hoitoa. Työkyvyttömyyseläkkeen saamisen edellytys on, että työntekijä ei ole 1-3 vuoden ajan kykenevä mihinkään hänen koulutustaan ja työkokemustaan vastaavaan työhön eikä ole uudelleen koulutettavissa terveydelleen sopivampaan työhön.

Työterveysneuvottelu

Keskusteluun osallistuvat työntekijän ja työterveyshuollon edustajien lisäksi esimies tai muu työnantajan edustaja. Tavoitteena on yhdessä keskustella työssä esiintyvistä ongelmista ja niiden ratkaisusta työjärjestelyillä tai muilla työhön liittyvillä toimenpiteillä. Työntekijä voi kertoa sairaudestaan sen verran kuin haluaa. Neuvottelusta tehdään aina muistio, jossa määritellään vastuuhenkilöt ja aikataulut sovituille toimenpiteille. Työntekijän pyynnöstä neuvotteluun voi osallistua myös esimerkiksi luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu.

YritysMehiläinen

Mehiläisen työterveysasiakkailleen tarjoama työterveysyhteistyön verkkopalvelu.

Työkykykeskustelu
kun työssä selviytymisessä on ongelmia

Aloite keskusteluun voi tulla työntekijältä itseltään tai esimieheltä. Yrityksemme esimiesohjeiden mukaan esimiehen velvollisuus on keskustella työntekijän kanssa, jos työstä suoriutumisessa on ongelmia tai jos sairauspoissaolot ylittävät tietyn rajan.

Ongelmien taustalla voi olla sairaus tai työhön liittyviä tekijöitä, kuten tyytymättömyys työhön, puutteet osaamisessa, liiallinen työkuorma, huonosti organisoitu työ tai puutteelliset työvälineet tai ohjeet. Työyhteisössä voi olla ongelmia vastuun ja tehtävien jaossa, ongelmallisia henkilösuhteita tai kiusaamista ja häirintää. Joskus taustalla voi olla ongelmallinen elämäntilanne.

Keskusteluissa ei ole tarkoitus udella ongelmien taustoja vaan työntekijä kertoo niistä sen verran kuin haluaa. Keskustelussa keskitytään siihen, voidaanko työpaikalla tehdä jotakin, jotta työntekijä selviytyy paremmin.

Miten ongelma on ilmennyt työssä, ts. miksi tämä keskustelu käydään?

Onko työssä tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseen, työssä selviytymiseen tai poissaoloihin?

Voitaisiinko työtehtävien, työmäärän tai työajan uudelleenjärjestelyillä, paremmilla työvälineillä tai paremmalla ergonomialla parantaa tilannetta?

Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta (mm. työjärjestelyt, koulutus, ergonomiset ratkaisut, työkykyarvio työterveyshuollossa, työterveysneuvottelu).

Päiväys ____/____201__

Työntekijän allekirjoitus

Esimiehen allekirjoitus

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopiot työntekijälle ja tarvittaessa työterveyshuoltoon. Tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös henkilöstöhallintoon, luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle.

Työntekijän nimi _____

Syntymäaika _____

Osasto _____

Esimies _____

Olen sairauden vuoksi estynyt tekemään työtäni (korkeintaan kolme perättäistä päivää)

____/____201__ ; ____/____201__ ; ____/____201__

Poissaolon syy

☐ vatsatauti (R11)

☐ flunssa (J06)

☐ päänsärky/migreeni (R51)

☐ selkä- tai niskakipu (M54)

☐ käsi- tai jalkakipu (M79)

☐ muu, mikä? _____

Päiväys ____/____201__

Työntekijän allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Esimiehen allekirjoitus _____

Jakelu:

- Palkkatoimisto
- Työterveyshuolto
- Muu _____

Työhönpaluukeskustelu

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopio työntekijälle ja tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös työterveyshuoltoon, henkilöstöhallintoon, luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle.

Keskustelun tavoitteena on varmistaa työhön paluun onnistuminen.

Työntekijän nimi _____

Esimiehen nimi _____

Osasto _____

Keskustelun pvm _____

Keskusteluun johtaneiden sairauspoissaolojen pituudet _____

1. Millaiseksi työntekijä arvioi oman vointinsa, ja pystyykö hän mielestään palaamaan entiseen työhönsä?

2. Oliko työkyvyttömyyden aiheuttanut sairaus millään tavalla yhteydessä työhön tai työolosuhteisiin?

☐ Ei ☐ Kyllä Miten? _____

3. Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työolosuhteissa, jottei sairaus/työkyvyttömyys uusiutuisi? Ehdotuksia työn sujuvuuden, turvallisuuden ja laadun parantamiseksi?

☐ Ei ☐ Kyllä Miten? _____

4. Onko työssä tapahtunut poissaolon aikana muutoksia, joiden vuoksi tarvitaan perehdytystä, opastusta tai koulutusta?

Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta:
